



Pengaruh Faktor-Faktor Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

The Influence of Organizational Change Factors on Employee Performance

Nur Sholihatin^{1) a)*}, S. Bekti Istiyanto^{1) a)}, Wiwik Novianti^{1) a)}

¹⁾ Magister Ilmu Komunikasi Universitas Jenderal Soedirman Kabupaten Purwokerto

^{A)} Jl. DR. Soeparno. Banyumas. Purwokerto. Jawa Tengah

*Email: nur.sholihatin@mhs.unsoed.ac.id

Naskah Masuk: 4 Mei 2023

Naskah Revisi: 31 Mei 2023

Naskah Diterima: 26 September 2023

ABSTRACT

The Banjarnegara Research and Development Center is currently undergoing organizational changes. Organizational changes can have an impact on the performance of the organization or individuals within the organization. The research aims to analyze the influence of organizational change factors on employee performance and to find out the factors that most influence the employee performance of the Research and Development Center Banjarnegara. This study is quantitative, of the explanatory variety, and relies on a questionnaire for data collection. The entire population, or the 45 civil servants at the Banjarnegara Research and Development Center, was the sample for this study. SPSS 20 was utilized for data analysis, and correlation and regression tests were used. The research results show that organizational change factors consisting of structure, technology, physical arrangement and employees have influenced employee performance with an R square value of 0.531. This means that 53.1% of employee performance is influenced by organizational change factors. Partially, only organizational structure factors influence employee performance. Therefore, it is necessary to reorganize the duties and functions of each employee suitable to the duties and functions of the new organizational structure.

Keywords: *employee performance, organizational change, organizational structure*

ABSTRAK

Balai Litbangkes Banjarnegara saat ini sedang mengalami perubahan organisasi. Perubahan organisasi dapat berdampak pada kinerja organisasi atau individu yang ada dalam organisasi. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dan untuk mengetahui faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanasi. Pengumpulan data dilakukan dengan alat bantu kuesioner. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi atau sensus yaitu seluruh ASN di Balai Litbangkes Banjarnegara yang berjumlah 45 orang. Analisis data menggunakan bantuan SPSS 20. Data dianalisis menggunakan korelasi dan uji regresi. Hasil penelitian menunjukkan faktor perubahan organisasi yang terdiri dari struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai R square sebesar 0,531. Artinya 53,1% kinerja pegawai dipengaruhi faktor-faktor perubahan organisasi. Secara parsial, hanya faktor struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu diatur kembali tugas dan fungsi setiap pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi struktur organisasi yang baru.

Kata kunci: *kinerja pegawai, perubahan organisasi, struktur organisasi*

PENDAHULUAN

Perubahan merupakan sesuatu yang pasti. Perubahan terjadi akibat tuntutan perkembangan zaman atau hal lainnya. Tsoukas & Chia (2022) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah sesuatu yang alami dan dapat terjadi kapan saja, karena organisasi adalah pola

yang dibentuk dan muncul dari perubahan. Agar dapat bertahan maka organisasi harus terus mengalami perubahan. Perubahan dapat bersifat struktural maupun fungsional sehingga organisasi tersebut menjadi maju (Nasution & Aslami, 2022). Namun, jika perubahan yang terjadi bersifat disfungsional maka justru akan merusak organisasi (Winardi, 2012).

Perubahan dalam organisasi bisa dipengaruhi oleh faktor internal yaitu dari organisasi itu sendiri maupun dari faktor eksternal yaitu kebijakan yang berlaku (Julia & Masyuroh, 2022). Faktor internal bisa berupa perubahan tujuan, perubahan jumlah personel, menurunnya semangat kerja dan lain-lain. Sementara, faktor eksternal bisa berupa regulasi pemerintah, kondisi sosial ekonomi, politik dan lain-lain (Teague, Schaefer, Cheah, & Ruckh, 2019). Menurut Robbins & Judge (2017), faktor-faktor perubahan organisasi terdiri atas empat faktor. *Pertama*, faktor perubahan struktur yaitu perubahan mendasar yang dapat memengaruhi desain suatu organisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi. *Kedua*, faktor perubahan teknologi merupakan perubahan terhadap teknologi yang digunakan dalam suatu organisasi. *Ketiga*, faktor perubahan fisik atau penataan tempat kerja, yaitu perubahan yang berkaitan dengan penataan fisik pegawai dalam suatu organisasi berupa penempatan kerja dan penataan ruangan. *Keempat*, faktor perubahan pegawai yang meliputi keterampilan, sikap dan persepsi pegawai dalam organisasi.

Perubahan organisasi bisa berdampak pada organisasi atau individu yang ada dalam organisasi tersebut. Dampak pada organisasi bisa dilihat dari berubahnya tugas dan fungsi, target, serta capaian organisasi. Sementara dampak untuk individu bisa berpengaruh pada motivasi dan kinerja (Fuadri, 2016; Karlina, 2011; Mudeng dkk., 2017).

Terjadinya perubahan organisasi di lingkungan organisasi pemerintahan biasanya bersumber dari adanya kebijakan organisasi tersebut. Perubahan organisasi dapat berdampak terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Utomo, 2011). Kinerja suatu organisasi selain dipengaruhi adanya perubahan organisasi, juga dipengaruhi oleh aspek lain antara lain sistem kepemimpinan, manajemen, lingkungan organisasi, iklim komunikasi organisasi, budaya organisasi, motivasi dan faktor lainnya (Dianiyati & Fairus, 2014; Rifa'i & Susanto, 2021).

Perubahan organisasi penelitian di Indonesia sudah berlangsung. Hal ini didasarkan

pada terbitnya Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Peraturan tersebut mengatur pengintegrasian semua institusi Penelitian dan Pengembangan (Litbang) yang berada di Kementerian maupun Lembaga dalam satu wadah yaitu BRIN. Kondisi ini membuat kelembagaan Litbang di Kementerian Kesehatan juga mengalami perubahan. Penataan organisasi di Kementerian Kesehatan terjadi secara besar-besaran. Perubahan tersebut berpijak pada 6 pilar transformasi kesehatan Indonesia yang dicetuskan oleh Menteri Kesehatan. Hal inilah yang menyebabkan Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan (Balai Litbangkes) Banjarnegara yang sebelumnya berada di bawah Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan mengalami perubahan organisasi dan masuk dalam penataan organisasi di Kementerian Kesehatan. Penataan Balai Litbangkes Banjarnegara masuk dalam transformasi layanan primer. Hingga saat ini, Balai Litbangkes Banjarnegara masih dalam proses bertransformasi menjadi Balai Laboratorium Kesehatan Masyarakat yang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dari tugas dan fungsi sebelumnya.

Perubahan suatu organisasi terbukti berpengaruh terhadap pegawai (Florenzia, 2021). Proses perubahan tugas dan fungsi yang terjadi di Balai Litbangkes Banjarnegara diduga juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara. Sebagian besar pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara merupakan peneliti dan litkayasa. Dengan adanya proses perubahan organisasi tersebut, para peneliti dan litkayasa diharuskan membuat pilihan, untuk tetap bergabung dengan Kementerian Kesehatan atau berpindah ke BRIN.

Dampak dari perubahan tersebut membuat eksistensi organisasi juga berubah. Organisasi masih menyanggah organisasi penelitian dan pengembangan namun anggaran penelitian sudah di blokir dan dialihkan ke BRIN sehingga tidak ada lagi anggaran untuk kegiatan penelitian. Selain itu proses perubahan juga berpengaruh terhadap Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) organisasi yang juga berubah.

Balai Litbangkes Banjarnegara sebagai organisasi telah mengalami perubahan selama beberapa kali, namun perubahan yang terjadi sebelumnya adalah perubahan secara struktur. Perubahan yang terjadi dari awalnya loka kemudian berubah menjadi balai, dengan tugas dan fungsi masih sama sebagai organisasi penelitian. Berbeda dengan perubahan yang saat ini masih dalam proses. Perubahan tersebut merupakan perubahan penataan dari induk organisasi, dengan perubahan mendasar untuk tugas dan fungsi. Berdasarkan teori perubahan oleh Kurt Lewin, suatu perubahan terjadi akibat adanya tuntutan pada suatu organisasi (Robbins & Judge, 2017). Tuntutan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dan layanan, menjadikan Kementerian Kesehatan melakukan transformasi organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah terdapat pengaruh faktor-faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara. Sementara itu, tujuan penelitian adalah untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara dan mengetahui faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara.

TINJAUAN PUSTAKA

Faktor-faktor Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan usaha yang dilakukan oleh sebuah organisasi secara bersama-sama dalam rangka mencapai tujuan bersama (Teague, Schaefer, Cheah, & Ruckh, 2019). Perubahan dilakukan dalam berbagai aspek. Perubahan juga dapat terjadi dalam bentuk berbagai adaptasi terhadap perubahan zaman, sehingga tujuan organisasi dapat terpenuhi. Perubahan organisasi sebagai perubahan yang direncanakan atau tidak direncanakan, terjadi dalam struktur organisasi, teknologi, dan atau orang-orang yang terkait dengan organisasi. Perubahan organisasi dari keadaan yang diketahui (situasi saat ini) ke keadaan

yang tidak diketahui (Mudeng dkk., 2017). Definisi tersebut menyiratkan transisi dari keadaan yang sudah ada menjadi sesuatu yang baru dan tidak diketahui. Sedangkan konsep terencana berubah menekankan perubahan yang tepat yang telah sengaja dirancang, dikembangkan, dan diimplementasikan. Perubahan dapat dilakukan setelah melihat urgensi dalam organisasi.

Perubahan sangat penting bagi organisasi untuk menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, organisasi juga harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi dengan sangat cepat (Maçães & Román-Portas, 2022).

Robbins & Judge (2017) merujuk pada teori perubahan Lewin menjelaskan perubahan organisasi berarti mengubah organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan sesuai dengan apa yang diinginkan untuk diperbaiki. Perubahan tersebut berkaitan dengan manusia, struktur atau teknologi. Teori perubahan organisasi Lewin terdiri dari tiga fase yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing* sebagai proses yang akan dilalui dalam perubahan organisasi. Tekanan terhadap adanya perubahan dalam teori Lewin juga akan berpengaruh terhadap tingkat penolakan terhadap perubahan. Teori ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar anggota organisasi menerima sebuah perubahan sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Faktor-faktor perubahan organisasi yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada Robbins & Judge (2017) yang dikelompokkan ke dalam empat faktor yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai. Dalam struktur organisasi, tugas dan kerja dibagi berdasarkan struktur organisasi. Selanjutnya pembagian kerja digunakan untuk mengelompokkan dan mengkoordinasikannya secara formal. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam struktur organisasi, meliputi: 1) pembagian kerja atau spesialisasi, yaitu alur penyelesaian pekerjaan yang dirinci menjadi beberapa langkah yang harus diselesaikan oleh orang yang memenuhi persyaratan tertentu; 2) departementalisasi,

yang dapat dilakukan berdasarkan kesamaan unit kerja satu sama lain atau per wilayah untuk memungkinkan koordinasi tugas; 3) rantai komando adalah suksesi perintah dan kekuasaan yang terkait dengan tugas dari berbagai tingkatan organisasi; 4) rentang kendali, yang menentukan berapa banyak level dan manajer yang harus dimiliki perusahaan; 5) sentralisasi dan desentralisasi, yaitu dua metode pengambilan keputusan berdasarkan kekuasaan administratif; dan 6) formalisasi yaitu sejauhmana pekerjaan dilakukan dalam suatu organisasi sesuai dengan aturan.

Pada faktor teknologi, kemajuan teknologi dapat dilihat pada alat yang digunakan, perubahan proses, dan bagaimana pekerjaan diproses. Perubahan teknologi seringkali mencakup instrumen, metode, otomatisasi, atau komputersisasi baru. Otomatisasi adalah kemajuan teknologi yang menggantikan pekerja dengan mesin. Faktor internal maupun eksternal dapat memengaruhi seberapa baik anggota organisasi menerima perkembangan teknologi.

Faktor penataan fisik merupakan salah satu faktor perubahan organisasi yang meliputi pengubahan penataan ruangan sampai dengan perpindahan lokasi kerja, gedung dan kantor. Penempatan kerja memengaruhi kenyamanan pegawai sehingga hasil yang diinginkan bisa maksimal.

Faktor perubahan organisasi lainnya adalah pegawai. Faktor pegawai merupakan salah satu faktor perubahan organisasi, termasuk didalamnya pengubahan pegawai dalam sikap, keahlian, harapan, persepsi, dan perilaku karyawan. Tujuan dari pengubahan (transformasi) individu adalah untuk meningkatkan kolaborasi antara individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Sikap dan perilaku anggota organisasi dapat berubah melalui proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai usaha total dari suatu individu untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah

ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja merupakan aspek yang sangat penting yang berhubungan dengan hasil dan kesuksesan organisasi. Kinerja pegawai adalah kegiatan terkait pekerjaan yang diharapkan dari pegawai, dan seberapa baik kegiatan tersebut dilaksanakan. Kinerja pegawai merupakan konsep multikomponen. Kinerja terkait dengan kuantitas keluaran, kualitas keluaran, ketepatan waktu, kehadiran di tempat kerja, efisiensi kerja dan efektivitas pekerjaan dapat selesai. Kinerja pegawai merujuk pada efisiensi dan efektivitas pegawai dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Tahiri, Kovaci, Dimoska, & Meha, 2022).

Kinerja harus diarahkan pada tujuan organisasi yang relevan dengan pekerjaan atau peran yang diberikan kepada pegawai. Jika pegawai melakukan pekerjaannya dengan baik dan menghasilkan perilaku serta hasil yang diinginkan, maka akan membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya dengan sukses. Kinerja pegawai di dalam pengaturan organisasi adalah mengumpulkan hasil keterampilan, usaha, dan kemampuan dari semua pegawai yang berkontribusi dalam peningkatan produktivitas organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kinerja atau prestasi kerja adalah keseluruhan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang dalam melakukan tugas selama periode waktu tertentu dibandingkan dengan berbagai pilihan, seperti standar, tujuan atau kriteria kerja yang ditetapkan dan disepakati. (Robbins & Judge, 2017). Kinerja merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh individu atau kelompok individu (Sutrisno, 2018).

Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai menurut Robbins & Judge (2017) adalah (1) kualitas, adalah sejauh mana proses atau hasil dari melakukan suatu kegiatan itu mendekati sempurna. Hasil kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan syarat-syarat ketentuan yang telah ditetapkan; (2) kuantitas, yaitu jumlah volume pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan; (3) ketepatan waktu,

yaitu ketepatan petugas dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan; (4) efektivitas, yaitu tingkat pemanfaatan sumber daya organisasi yang dimaksimalkan untuk meningkatkan efisiensi; (5) kemandirian, adalah karyawan dapat melakukan pekerjaannya sendiri tanpa bimbingan dari atasan dan bantuan dari rekan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2023, berlokasi di Balai Litbang Kesehatan Banjarnegara yang merupakan salah satu satuan kerja Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Kementerian Kesehatan yang berada di Jawa Tengah. Sampel penelitian menggunakan total populasi atau sensus, artinya keseluruhan total populasi menjadi sampel penelitian. Sampel dalam penelitian ini adalah ASN Balai Litbangkes Banjarnegara yang berjumlah 45 responden.

Pada penelitian ini, data primer didapatkan melalui pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar ke sampel penelitian. Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang memberi analisis kemampuan untuk memeriksa sikap, keyakinan, tindakan, dan kualitas tertentu (Siregar, 2014).

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert 4 pilihan (Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju).

Untuk faktor-faktor perubahan organisasi (struktur, teknologi, penataan fisik dan pegawai) diukur dengan 10 pertanyaan. Adapun variabel kinerja (kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian) diukur dengan 11 pertanyaan.

Analisis data pada penelitian ini menggunakan alat bantu SPSS. Analisis data pada penelitian ini menggunakan uji regresi berganda untuk menguji pengaruh variabel faktor-faktor perubahan organisasi terhadap variabel kinerja pegawai. Uji F untuk menguji secara simultan faktor-faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai dan uji T untuk menguji secara parsial faktor-faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data karakteristik responden memberikan gambaran keadaan responden yang menjadi sampel penelitian. Data responden terdiri dari jenis kelamin, usia, dan pendidikan. Selanjutnya data karakteristik responden ditampilkan dalam Tabel 1.

Tabel 1.
Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase(%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	19	42,2
Perempuan	26	57,8
Usia		
<30 tahun	1	2,2
30-39 tahun	18	40,0
40-49 tahun	22	48,9
≥ 50 tahun	4	8,9
Pendidikan		
S3	1	2,2
S2	13	28,9
S1/DIV	21	46,7
D3	7	15,5
SMA	3	6,7

Sumber: Pengolahan Data, 2023.

Karakteristik responden berhubungan dengan penerimaan responden terhadap perubahan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja. Karakteristik responden yang ditampilkan pada Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah pegawai perempuan lebih banyak dari pegawai laki-laki. Pegawai perempuan berjumlah 26 orang atau 57,8% sedangkan jumlah pegawai laki-laki berjumlah 19 orang atau 42,2%. Penelitian yang dilakukan oleh Soeprodjo, Mandagi, & Engkeng, (2017) menyebutkan bahwa tidak ada hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja pegawai, sehingga walaupun jumlah pegawai perempuan lebih banyak dibandingkan dengan jumlah pegawai laki-laki namun tidak berhubungan dengan kinerja.

Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan sebagian besar berusia 30-49 tahun yaitu sebanyak 40 orang atau 88,9%. Hanya sedikit pegawai berusia kurang dari 30 tahun atau lebih dari 50 tahun yaitu sebanyak 5 orang atau 11,1%. Berdasarkan data tersebut, seluruh pegawai masih berada dalam masa produktif. Penelitian yang dilakukan oleh Harahap (2019) menyebutkan bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara usia dengan kinerja.

Tingkat pendidikan responden menunjukkan sebagian besar lulusan SI/DIV ke atas yaitu sebanyak 35 orang atau 77,8%. Adapun lulusan D3 ke bawah sebanyak 10 orang atau 22,2%. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden sudah baik. Penelitian oleh Yasin, Gunawan, Fattah, & Parenden (2021) menyebutkan bahwa tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Analisis Pengaruh Faktor Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Sebelum dilaksanakan uji regresi untuk memastikan bahwa data memenuhi syarat maka dilakukan uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik terdiri atas uji normalitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas dilakukan untuk melihat data terdistribusi dengan normal. Uji

normalitas pada penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov Smirnov. Nilai signifikansi hasil uji Kolmogorov Smirnov sebesar 0,483. Angka tersebut lebih dari 0,05 maka dapat diartikan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal.

Uji selanjutnya adalah uji heteroskedastisitas yang bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2018). Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan nilai signifikansi 0,174. Angka tersebut lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji selanjutnya adalah uji validitas dan reliabilitas data terhadap variabel faktor-faktor perubahan organisasi dan kinerja pegawai. Hasil uji validitas dan reliabilitas ditampilkan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Variabel Perubahan Organisasi dan Kinerja Pegawai

Kode	r hitung	r tabel sig 5%	Hasil
X1	0,765**	0,304	Valid
X2	0,732**	0,304	Valid
X3	0,814**	0,304	Valid
X4	0,600**	0,304	Valid
X5	0,733**	0,304	Valid
X6	0,794**	0,304	Valid
X7	0,536**	0,304	Valid
X8	0,404*	0,304	Valid
X9	0,749**	0,304	Valid
X10	0,675**	0,304	Valid
Y1	0,808	0,304	Valid
Y2	0,867	0,304	Valid
Y3	0,833	0,304	Valid
Y4	0,875	0,304	Valid
Y5	0,748	0,304	Valid
Y6	0,688	0,304	Valid
Y7	0,834	0,304	Valid
Y8	0,806	0,304	Valid
Y9	0,691	0,304	Valid
Y10	0,342	0,304	Valid
Y11	0,678	0,304	Valid

Sumber: Pengolahan Data, 2023.

Uji validitas instrument penelitian dilakukan menggunakan *Pearson Product Moment*. Jika nilai r tabel lebih dari r hitung, maka instrument tersebut dinyatakan valid. Jika nilai r hitung kurang dari atau lebih kecil dari r tabel maka pertanyaan dalam kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid (Siregar, 2014). Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel menggunakan derajat bebas (df) $n-2$, di mana n adalah jumlah sampel. Nilai $df=44-2$, $df=42$. Nilai r tabel untuk df 42 adalah 0,304. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua butir pertanyaan memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari 0,304. Artinya, semua butir pertanyaan valid.

Uji selanjutnya adalah uji reliabilitas menggunakan teknik Alpha Cronbach. Teknik ini dapat digunakan untuk menentukan apakah instrumen penelitian reliabel atau tidak. Dasar pengambilan keputusan dalam uji reliabilitas harus memenuhi kriteria yaitu suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai Alpha Cronbach $>0,6$ (Siregar, 2014). Hasil dari uji tersebut disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.

Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perubahan Organisasi dan Kinerja Pegawai

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
Perubahan organisasi	0,852	10
Kinerja	0,885	11

Sumber: Pengolahan Data, 2023.

Pengujian reliabilitas terhadap 10 pertanyaan variabel perubahan organisasi dan 11 pertanyaan kinerja menunjukkan pertanyaan valid.

Nilai Alpha Cronbach menunjukkan hasil yang lebih besar dari 0,6 sehingga pertanyaan dinyatakan reliabel.

Uji selanjutnya adalah uji yang dilakukan untuk membuktikan hipotesis penelitian bahwa terdapat pengaruh faktor-faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai. Uji pengaruh faktor-faktor perubahan organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai menggunakan uji F yang di tampilkan dalam Tabel 4.

Hasil uji F pada Tabel 4 menunjukkan bahwa faktor perubahan organisasi yang terdiri dari struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi 0,000. Artinya bahwa variabel faktor-faktor perubahan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai karena nilai signifikansinya $<0,05$. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Fuadri (2016) yang menyebutkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh perubahan organisasi. Temuan yang sama dalam penelitian lainnya yang dilakukan oleh Lailla (2022), menunjukkan bahwa perubahan organisasi terkait dengan modifikasi dalam strategi, budaya, sikap karyawan, struktur organisasi, teknologi, komunikasi, kepemimpinan, dan pengembangan karyawan, semuanya berdampak pada kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Poluakan (2016) yang menyatakan bahwa perubahan dan pengembangan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga

Tabel 4.

Hasil Uji F Variabel Faktor-faktor Perubahan Organisasi terhadap Variabel Kinerja Pegawai

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	874,642	4	218,661	11,337	0,000b
1 Residual	771,518	40	19,288		
Total	1646,160	44			

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), X_Pegawai, X_Teknologi, X_PenataanFisik, X_Struktur

Sumber: Pengolahan Data, 2023.

mendukung penelitian Chang, Chen & Lin (2022) yang menyebutkan bahwa perubahan organisasi dalam bentuk identitas organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Besaran pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja ditampilkan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,729 ^a	0,531	0,484	4,39181

a. Predictors: (Constant), X_Pegawai, X_Teknologi, X_PenataanFisik, X_Struktur

Tabel 5 menunjukkan nilai R sebesar 0,729. Angka tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara perubahan organisasi dengan kinerja pegawai dalam derajat hubungan yang kuat dan positif. Hal ini merujuk pada pendapat Evans (1996) yang membagi nilai absolut r menjadi 5 yaitu: a) 0,00-0,19 hubungannya sangat lemah; b) 0,20-0,39 hubungannya lemah; c) 0,40-0,59 hubungannya sedang; d) 0,60-0,79 hubungannya kuat; dan e) 0,80-1,0 hubungannya sangat kuat.

Besarnya pengaruh faktor perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai ditunjukkan oleh nilai R square sebesar 0,531. Artinya 53,1% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor perubahan organisasi yang terdiri

dari struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai. Sedangkan 46,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji t yang dilakukan untuk melihat pengaruh perubahan organisasi secara parsial ditunjukkan pada Tabel 6. Hasil uji t menunjukkan bahwa indikator struktur merupakan satu-satunya faktor dalam perubahan organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja dengan nilai signifikansi 0,006. Faktor lainnya menunjukkan nilai signifikansinya di atas 0,05, artinya tidak ada pengaruh teknologi, penataan fisik, dan pegawai terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Supriyati, Udin, Wahyudi, & Mahfudz (2019) yang menyatakan bahwa perubahan struktur memiliki hubungan yang kuat dan positif terhadap kinerja pegawai, namun dalam penelitian tersebut tidak dilakukan uji pengaruh. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Suhendar (2021) yang menyebutkan bahwa kinerja pegawai secara signifikan terpengaruh oleh perubahan struktur organisasi dengan nilai determinannya sebesar 94,7%.

Menurut McShane & Glinow (2015), perubahan struktur dapat dilakukan pada struktur otoritas, desain pekerjaan, atau elemen struktural lainnya. Istilah "struktur organisasi" mengacu pada pembagian formal, pengelompokan, dan koordinasi kerja. Perubahan dapat

Tabel 6.
Uji Pengaruh Indikator Variabel Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Model	Coefficients ^a				Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	6,480	4,302		1,506	0,140
Struktur	1,369	0,473	0,447	2,891	0,006
1 Teknologi	0,492	0,402	0,174	1,224	0,228
Penataan Fisik	0,906	0,716	0,162	1,266	0,213
Pegawai	0,493	0,511	0,126	0,965	0,340

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber: Pengolahan Data, 2023.

dicapai dengan mengubah satu atau lebih komponen kunci dari desain organisasi. Dalam struktur organisasi beberapa hal yang menjadi perhatian adalah spesialisasi atau pembagian tenaga kerja, pembagian departemen, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi atau desentralisasi, dan formalitas (Robbins & Judge, 2017).

Perubahan struktur organisasi yang terjadi di Balai Litbangkes Banjarnegara terjadi beberapa kali, dari awal berupa Stasiun Lapangan Pemantau Vektor, berubah menjadi Loka dan kemudian menjadi Balai. Perubahan yang terjadi selanjutnya adalah perubahan dari Permenkes 65 Tahun 2017 yang berubah menjadi Permenkes 51 tahun 2020. Perubahan ini terjadi karena adanya perampangan birokrasi dari pemerintah yang menghapus eselon 3 dan eselon 4, yang awalnya terdapat 5 jabatan struktural (3 Kepala Seksi, 1 Kepala Sub Bagian, dan 1 Kepala Balai) dengan peraturan terbaru berubah menjadi hanya 2 pejabat struktural (1 Kepala Balai dan 1 Kepala Sub bagian) dan pejabat struktural yang lainnya beralih jabatan menjadi pejabat fungsional. Saat perubahan struktur ini terjadi pada tahun 2020, kinerja organisasi masih menunjukkan hasil sangat memuaskan atau AA. Perubahan yang terjadi tersebut berupa perubahan yang bersifat pengembangan dan tidak merubah tugas dan fungsi organisasi, sehingga perubahan organisasi yang berupa pengembangan organisasi memiliki dampak yang positif terhadap kinerja organisasi.

Teori perubahan Lewin selanjutnya menunjukkan bahwa penentangan terhadap perubahan juga akan ada. Perubahan dapat dilakukan dengan meningkatkan tekanan atau mengurangi resistensi (penolakan) melalui penggunaan proses seperti *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing* (Robbins & Judge, 2017). Perubahan yang terjadi di Balai Litbangkes Banjarnegara jika merujuk pada teori Lewin masih dalam tahap *Unfreezing*, yaitu fase persiapan dari sebuah perubahan. Perubahan sebagai proses memperbaiki arah, struktur, dan kemampuan organisasi. Saat perubahan struktur sedang berada dalam masa

persiapan dan masih menunggu pengesahan Susunan Organisasi Tata Kerja (SOTK), semua kegiatan yang sesuai tugas fungsi sebagai lembaga penelitian sudah dihentikan untuk penganggarannya. Hal inilah yang membuat organisasi dalam posisi persiapan dalam perubahan atau *unfreezing*. Tuntutan untuk memenuhi kinerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masih ada namun dari segi anggaran sudah tidak ada sehingga membuat kinerja organisasi menjadi menurun.

Penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Romadona & Setiawan (2020) memberikan gambaran penolakan yang terjadi terhadap perubahan pada lembaga litbang di Indonesia dikarenakan komunikasi organisasi yang kurang baik, sehingga mengakibatkan penolakan terhadap perubahan yang pada akhirnya dikhawatirkan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Perubahan struktur terakhir yang saat ini masih dalam proses merupakan perubahan organisasi secara mendasar yaitu dari Balai Litbangkes Banjarnegara menjadi Balai Laboratorium Kesehatan Masyarakat. Perubahan tersebut terjadi karena adanya kebijakan penataan organisasi di Kementerian Kesehatan yang berpijak pada 6 pilar transformasi kesehatan Indonesia yang terdiri atas Transformasi Layanan Primer, Transformasi Layanan Rujukan, Transformasi Sistem Ketahanan Kesehatan, Transformasi Sistem Pembiayaan Kesehatan, Transformasi SDM Kesehatan, dan Transformasi Teknologi Kesehatan. Perubahan Balai Litbangkes Banjarnegara masuk dalam transformasi layanan primer hingga saat ini Balai Litbangkes Banjarnegara dalam proses bertransformasi menjadi Balai Laboratorium Kesehatan Masyarakat yang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dari tugas dan fungsi sebelumnya. Perubahan tersebut sesuai dengan Teori Perubahan Lewin bahwa perubahan organisasi adalah proses memindahkan organisasi dari kondisi saat ini ke kondisi masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efisiensi (Robbins & Judge, 2017). Harapannya dengan dilakukan perubahan yang berdasarkan 6 pilar

tersebut dapat meningkatkan efektivitas layanan primer pada Kementerian Kesehatan.

Sebuah perubahan tidak bisa langsung dilaksanakan tanpa adanya perencanaan. Perlu kajian yang mendalam dan matang agar proses perubahan berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang sesuai dengan harapan bukan malah menimbulkan masalah.

Perubahan selanjutnya adalah perubahan teknologi. Perubahan teknologi dapat memengaruhi cara melakukan pekerjaan serta alat dan prosedur yang digunakan. Biasanya, perubahan teknologi melibatkan adopsi mesin, alat, atau proses baru serta otomatisasi atau komputerisasi. Indikator teknologi yang diturunkan menjadi tiga pertanyaan menunjukkan hasil bahwa pada pertanyaan pertama tentang seputar peralatan teknologi yang di gunakan dalam menunjang pekerjaan, sebanyak 33 responden (73.3%) menjawab setuju dan 6 responden memilih sangat setuju. Pertanyaan kedua mengenai teknologi yang tersedia mampu mempercepat atau mempermudah pekerjaan, sebanyak 37 responden (82.2%) memilih setuju. Pertanyaan ketiga mengenai terdapat media yang menunjang komunikasi, jawaban terbanyak adalah setuju dengan persentase 80% atau 36 responden dan 8 responden atau 17,8% memilih sangat Setuju. Hasil terbanyak dari 3 pertanyaan untuk perubahan teknologi ini adalah setuju artinya sebagian besar pegawai setuju bahwa perubahan teknologi mampu menunjang dan mempermudah pekerjaan serta mempermudah dalam komunikasi. Hal ini juga disampaikan dalam penelitian Fitriani (2018), bahwa teknologi mampu mempercepat dan menunjang pekerjaan.

Uji korelasi antara indikator teknologi dengan kinerja pegawai, menunjukkan hasil korelasinya adalah 0,541. Artinya indikator teknologi ini memiliki korelasi sedang. Hasil uji pengaruh menunjukkan bahwa teknologi nilai signifikansinya adalah 0,228 yang artinya tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator teknologi memiliki hubungan yang

sedang dan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Litbangkes Banjarnegara. Hal ini terjadi karena pegawai mampu melakukan penyesuaian dengan perubahan teknologi sehingga tidak memengaruhi kinerja. Hasil penelitian berbeda dengan penelitian Lindawati (2011) yang menunjukkan hasil teknologi mempunyai hubungan negatif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu. Semakin maju teknologi maka kinerja semakin rendah karena individu tidak bisa menyesuaikan perkembangan teknologi.

Penataan fisik dalam penelitian ini meliputi pengubahan penataan ruangan sampai dengan perpindahan lokasi kerja, gedung, dan kantor. Penempatan kerja memengaruhi kenyamanan pegawai sehingga hasil yang diinginkan bisa maksimal. Penataan fisik bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Orang akan mendapat manfaat dari bekerja dalam suasana yang aman dan sehat sehingga akan meningkatkan produktivitas (Norianggono, Hamid, & Ruhana, 2014).

Lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Lumenta, Sepang, & Tawas, 2019). Hasil dari analisis deskriptif penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 80% responden menyatakan tempat kerja saat ini nyaman. Sebanyak 48,9% responden menyatakan tidak bersedia untuk berpindah lokasi kerja. Sebanyak 11,1% responden sangat tidak setuju jika harus berpindah lokasi kerja karena menganggap lokasi bekerja saat ini sudah memberikan kenyamanan. Artinya sebagian responden menganggap lingkungan kerja yang ada di Balai Litbangkes Banjarnegara sudah nyaman. Namun ada sebanyak 35,6% pegawai menyakan setuju saja jika harus berpindah lokasi kerja. Pernyataan ini mendukung hasil di atas bahwa lingkungan kerja yang ada di Balai Litbangkes Banjarnegara saat ini sudah dirasa nyaman.

Penataan fisik untuk lingkungan kerja pegawai sebenarnya sudah beberapa kali dilakukan di Balai Litbangkes Banjarnegara tapi

hanya sebatas penataan fisik untuk perpindahan ruangan dan gedung, tidak sampai berpindah lokasi. Namun yang ditanyakan disini adalah perpindahan lokasi kerja karena terdapat wacana akan ada penggabungan satuan kerja setelah menjadi Balai Laboratorium Kesehatan Masyarakat dengan lokasi kerja berpindah ke Yogyakarta.

Hasil uji korelasi antara penataan fisik dengan kinerja adalah 0,449. Artinya penataan fisik memiliki korelasi yang sedang dengan kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh nilai signifikansinya adalah 0,213 yang artinya tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Pada faktor perubahan pegawai meliputi perubahan sikap karyawan, kompetensi, harapan, persepsi, atau perilaku juga disertakan. Agar individu dan kelompok dapat berinteraksi lebih sukses dalam organisasi, diperlukan perubahan individu (Robbins & Judge, 2017). Perubahan pegawai dalam penelitian ini didefinisikan sebagai perubahan pegawai dalam bentuk jumlah maupun jabatan.

Hasil analisis deskriptif dari penelitian ini adalah pegawai menyatakan langsung dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan kelembagaan sebanyak 64,4% responden. Sebanyak 35,6% responden menyatakan tidak dapat langsung menyesuaikan diri terhadap perubahan kelembagaan. Pegawai yang menyatakan dapat beradaptasi secara mudah dengan tugas dan kewajiban baru sebanyak 68,8%, sedangkan 31,1% responden menyatakan tidak mudah beradaptasi dengan tugas dan kewajiban baru. Hal ini terjadi karena beberapa pegawai mengalami perpindahan jabatan fungsional dari peneliti dan litkayasa menjadi jabatan fungsional lain. Oleh karena itu, pegawai memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan tugas dari jabatan fungsional yang baru. Perubahan organisasi selalu memiliki efek psikologis dan mengakibatkan munculnya hubungan kerja baru, tanggung jawab, dan karakteristik lingkungan. Pegawai akan menyesuaikan dengan cara yang berbeda tergantung pada kebutuhan dan lingkungan kerja sebagai sarana

untuk beradaptasi di tempat kerja. Cara penyesuaian diri diinterpretasikan akan memengaruhi seberapa baik pegawai menikmati pekerjaannya (Prastowo, 2014).

Hasil uji korelasi antara pegawai dengan kinerja menunjukkan angka 0,468. Artinya korelasi antara indikator pegawai dengan kinerja adalah sedang. Uji pengaruh menunjukkan nilai signifikansinya 0,340. Artinya perubahan pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja. Jadi walaupun ada beberapa yang mengalami kesulitan dalam menerima perubahan kelembagaan dan menyesuaikan diri terkait kewajiban baru, namun indikator pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini terlihat dari IKK organisasi, walaupun capaian secara keseluruhan menurun namun capaian untuk hasil publikasi melebihi target.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Secara simultan faktor perubahan organisasi yang terdiri dari struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, jika dilihat secara parsial hanya faktor struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Nilai R square sebesar 0,531 menunjukkan bahwa 53,1% kinerja pegawai dipengaruhi oleh perubahan organisasi yang terdiri dari struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai. Sedangkan 46,9% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Saran

Mengingat perubahan struktur merupakan faktor yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka selama terjadinya proses perubahan dan setelah proses perubahan perlu diatur kembali tugas dan fungsi setiap pegawai sesuai dengan tugas dan fungsi yang baru. Pembagian tugas dan kewenangan diatur secara jelas. Pengaturan pekerjaan pegawai disesuaikan dengan bidang pekerjaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Chang, T. W., Chen, Y. S., & Lin, C. Y. (2022). The Myth of Organizational Change Process: A Study of Uniting Organizational Identity, Promoting Organizational Performance, and Member Behavior. *SAGE Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221079891>
- Dianiaty, D., & Fairus, M. (2014). Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Pegawai Perpustakaan UIN SUSKA Riau. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 11(2), 297–304. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.24014/sitekin.v11i2.759>
- Evans, J. D. (1996). *Straightforward statistics for the behavioral sciences*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Fitriani, D. (2018). Analisis Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Jiwasraya Pontianak. *Cogito Smart Journal*, 4(1), 171. <https://doi.org/10.31154/cogito.v4i1.110.171-187>
- Florencia, M. (2021). Pengaruh Perubahan Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 3(1), 202. <https://doi.org/10.31599/jmu.v3i1.854>
- Fuadri, F. (2016). Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Kerja Universitas Teuku Umar. *Jurnal Optimalisasi*, 2(2), 125–135. <https://doi.org/10.35308/jopt.v2i2.176>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS* (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Harahap, S. S. (2019). Hubungan Usia, Tingkat Pendidikan, Kemampuan Bekerja, dan Masa Bekerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Menggunakan Metode Pearson Correlation. *Jurnal Teknovasi*, 6(2), 12–26.
- Julia, M., & Masyuroh, A. J. (2022). Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan dan Strategi Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 383–395. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i4>
- Karlina, N. (2011). Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung. *Sosio-humaniora*, 13(3), 278. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v13i3.5507>
- Lailla, N. (2022). Organizational Change On Employee Performance: Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Procedia of Social Sciences and Humanities*, 0672(c), 404–410. <https://doi.org/https://doi.org/10.21070/pssh.v3i.145>
- Lindawati, H., & Salamah, I. (2011). Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya terhadap Kinerja Individual Karyawan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 14(1), 56–67. <https://doi.org/10.9744/jak.14.1.56-68>
- Lumenta, M. E., Sepang, J. L., & Tawas, H. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Manado. *Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(2), 291–300. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22362>
- Maçães, M. A. R., & Román-Portas, M. (2022). The Effects of Organizational Communication, Leadership, and Employee Commitment in Organizational Change in The Hospitality Sector. *Communication and Society*, 35(2), 89–106. <https://doi.org/10.15581/003.35.2.89-106>
- McShane, S., & Glinow, M. V. (2015). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (8th Editio). McGraw-Hill Education.

- Mudeng, D. S., Tumbel, A., Taroreh, R., Manajemen, J., Sam, U., & Manado, R. (2017). Pengaruh Perubahan Organisasi dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Pada Kpknl Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 2859–2867. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i3.17178>
- Nasution, D. A., & Aslami, N. (2022). Fungsi Manajemen Perubahan Dalam Kemajuan Suatu Organisasi/Perusahaan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(8), 1411–1420. <https://publish.ojs-indonesia.com/index.php/SIBATIK/article/view/183>
- Norianggono, Y. C. P., Hamid, D., & Ruhana, I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 8(2), 1–10.
- Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN).
- Poluakan, F. A. (2016). Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(4), 1057–1067. <https://doi.org/https://doi.org/10.35794/emba.4.4.2016.14579>
- Prastowo, D. Y. (2014). *Penyesuaian Diri Pegawai dalam Menghadapi Perubahan Organisasi*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rifa'i, A. A., & Susanto, J. (2021). Urgensi Variabel Kinerja Organisasi dan Faktor-Faktor Penentunya pada Manajemen Pendidikan Tinggi. *Eduagama: Jurnal Kependidikan Dan Sosial Keagamaan*, 6(1), 121–139. <https://doi.org/10.32923/edugama.v6i1.1372>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Salemba.
- Romadona, M. R., & Setiawan, S. (2020). Communication of Organizations in Organizations Change's Phenomenon in Research and Development Institution. *Journal Pekommas*, 5(1), 91. <https://doi.org/10.30818/jpkm.2020.2050110>
- Siregar, S. (2014). *Statistik Parametrik untuk Penelitian Kuantitatif* (F. Hutari (ed.)). Bumi Aksara.
- Soeprodjo, R. O. K., Mandagi, C. K. F., & Engkeng, S. (2017). Hubungan Antara Jenis Kelamin dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Jiwa Prof. Dr. V. L. Ratumbusang Provinsi Sulawesi Utara. *Kesmas*, 6(4), 1–6. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/kesmas/article/view/23107>
- Suhendar, A. (2021). Pengaruh Persepsi tentang Perubahan Struktur Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Direktorat Jenderal EBTK E Kementerian ESDM. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(1), 546–552. <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i1.610>
- Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating The Relationships Between Organizational Change, Organizational Climate, and Organizational Performance. *International Journal of Financial Research*, 10(6). <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p88>
- Sutrisno, S. (2018). Kinerja Penyuluh Pertanian dalam Memberdayakan Petani. *Jurnal Litbang: Media Informasi Penelitian, Pengembangan dan IPTEK*, 12(1), 69–80. <https://doi.org/10.33658/jl.v12i1.54>
- Tahiri, A., Kovaci, I., Dimoska, T., & Meha, A. (2022). Impact Of Motivation on Employee Performance in The Hospitality Industry. *Quality - Access to Success*, 23(187), 58–64. <https://doi.org>
- Teague, W., Schaefer, Z., Cheah, W. H., & Ruckh, E. (2019). *Discourse During Change: The Effects of Structuration Theory and Positioning Theory on Change Management Processes*.

- Tsoukas, H., & Chia, R. (2022). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567–582. <https://doi.org/https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Utomo, H. (2011). Pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Perilaku Kerja, Iklim Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Serayu-Opak Direktorat Jenderal Sumber Daya Air Departemen Pekerjaan Umum). *Jurnal Bisnis Strategi*, 20(1), 86–110.
- Winardi, J. (2012). *Manajemen Perilaku Organisasi* Edisi Revisi. Jakarta: Pustaka Bina-man Pressindo. Kencana Prenada Media Group.
- Yasin, N., Gunawan, Fattah, M. N., & Parenden, A. (2021). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Tingkat Pendidikan terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng. *Bata Ilyas Educational Management Review*, 1(1), 17–28. <https://doi.org/https://doi.org/10.37531/biemr.v1i1.91>

BIODATA PENULIS

Nur Sholihatin, lahir pada tanggal 30 September 1980 di Grobogan. Magister Ilmu Komunikasi Universitas Jendral Soedirman Purwokerto. Bekerja di Balai Litbangkes Banjarnegara sebagai Pranata Humas Ahli Pertama.

S. Bakti Istiyanto, lahir pada tanggal 12 Mei 1973 di Kudus. Doktoral Ilmu Komunikasi diperoleh dari Universitas Padjajaran, Bandung. Bekerja di Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto sebagai Dosen Magister Ilmu Komunikasi.

Wiwik Novianti, lahir pada tanggal 28 Maret 1971 di Cirebon. Doktoral Ilmu Komunikasi diperoleh dari Universitas Padjajaran, Bandung. Bekerja di Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto sebagai Dosen Magister Ilmu Komunikasi.