**PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI KELURAHAN DI KOTA BANJAR**

**(Studi Perubahan Status Desa Menjadi Kelurahan)**

**TATING SUSILAWATI**

**NPM : 148010030**

**KONSENTRASI KEBIJAKAN PUBLIK**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI**

**FAKULTAS PASCA SARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

# ABSTRAK

Berdasarkan hasil observasi diketahui Permasalahan pokok penelitian ini adalah efektivitas kerja pegawai masih rendah diantaranya kualitas kerja pegawai masih rendah, kuantitas kerja pegawai masih rendah, ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan masih rendah dan menyebabkan hasil pekerjaannya kurang memuaskan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis dengan meneliti pengaruh dan hubungan antar variabel Perubahan Organisasi (X) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y) Kelurahan di Kota Banjar. Analisis data dilakukan melalui uji statistik, setelah data dikumpulkan melalui angket penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (Path Analysis), yaitu untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat baik secara simultan maupun parsial.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel Perubahan Organisasi (X) terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y) Kelurahan di Kota Banjar secara simultan menunjukkan besaran 0,9120 atau 91,20%. Sedangkan Pengaruh Parsial perubahan struktur terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar menunjukkan besaran 0.1167 atau 11.67%, Pengaruh Parsial perubahan teknologi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan di Kota Banjar sebesar 0.2580 atau 25.80%, Pengaruh Parsial perubahan penataan fisik terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan di Kota Banjar sebesar 0.2343 atau 23.43% dan Pengaruh Parsial perubahan orang (pegawai) terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan di Kota Banjar sebesar 0.3030 atau 30.30%.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah variabel Perubahan Organisasi (X) secara simultan menunjukkan hasil yang nyata/signifikan dan potensial dalam mempengaruhi efektivitas kerja pegawai (Y) Kelurahan di Kota Banjar. Secara parsial dimensi-dimensi variabel Perubahan Organisasi menunjukkan hasil yang nyata/signifikan dalam mempengaruhi efektivitas kerja pegawai sehingga sangat tepat apabila dilaksanakan pada objek penelitian seperti Kelurahan khususnya oleh Pemerintah Kota Banjar. Selain variabel perubahan organisasi (X) masih ada variabel lain (Epsilon) yang memberikan pengaruh yang cukup berarti terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y) Kelurahan di Kota Banjar.

1. **PENDAHULUAN**
   1. **Latar Belakang Penelitian**

Pada dasarnya yang dimaksud dengan organisasi yang lebih baik adalah organisasi yang semakin tinggi efektivitasnya dalam upaya organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, bagaimanapun bentuknya, apapun strateginya, dalam bidang apa pun ia bergerak dan tidak perduli besarannya.

Di daerah perkotaan, bentuk pemerintahan terendah disebut “kelurahan” yang dipimpin oleh seorang Lurah. Desa yang ada di kabupaten/kota dapat diubah statusnya menjadi kelurahan berdasarkan prakarsa Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa melalui Musyawarah Desa dengan memperhatikan saran dan pendapat masyarakat Desa yang ditetapkan dengan Peraturan Daerah. Desa yang menjadi kelurahan tidak seketika berubah dengan adanya pembentukan Daerah Otonom Kota, begitu pula desa yang berada di perkotaan dalam pemerintahan kabupaten. Hal ini tentu berbeda dengan saat berlakunya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 dan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999, dimana desa-desa yang berada dalam wilayah Kota secara otomatis berubah statusnya menjadi kelurahan.

Perubahan status desa menjadi kelurahan telah diatur secara tegas dalam Undang-Undang Nomor 6 tahun 2014 tentang Desa Pasal 11 ayat (1) menyebutkan bahwa Desa dapat berubah status menjadi kelurahan berdasarkan prakarsa Pemerintah Desa dan Badan Permusyawaratan Desa melalui Musyawarah Desa dengan memperhatikan saran dan pendapat masyarakat Desa.

Selanjutnya menurut Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 2005 tentang Kelurahan, disebutkan bahwa untuk meningkatkan pelayanan masyarakat dan melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan di perkotaan, perlu dibentuk kelurahan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat.

Perubahan organisasi tersebut adalah merupakan upaya untuk mewujudkan hal-hal baru yang disesuaikan dengan tuntutan situasi lingkungan. Dengan demikian, perubahan organisasi mendorong untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan kata lain perubahan organisasi dapat diartikan sebagai dorongan terhadap proses kerja pegawai dalam sebuah instansi untuk mewujudkan rencana kerja sesuai dengan yang diharapkan. Implementasi perubahan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan perubahan-perubahan mekanisme kerja atau perubahan terhadap pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, sehingga perubahan yang diharapkan akan dapat membantu pimpinan dalam mencapai efektivitas kerja pegawai dalam organisasi.

Efektivitas kerja pegawai dimaksud adalah secara sederhana dapat diartikan sebagai penyelesaian pekerjaan yang dilaksanakan secara tepat kualitas, tepat kuantitas dan tepatan waktu. Efektivitas kerja pegawai meliputi proses kerja pegawai agar pegawai secara konsisten dapat melaksanakan beban pekerjaannya sesuai dengan jadual atau target waktu yang ditentukan. Hal ini dilakukan agar proses dalam organisasi tidak memakan waktu yang lama tetapi diharapkan tepat sasaran atau dengan kata lain pegawai dalam bekerja selalu tepat dan cermat khususnya di lingkungan organisasi Kelurahan di Kota Banjar

Hasil pengamatan di lapangan setelah terbentuknya Banjar sebagai Daerah Otonom Kota yang baru berusia tiga belas tahun memang telah banyak menunjukkan beberapa perubahan ke arah perbaikan, akan tetapi ada beberapa indikator masalah yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai masih rendah diantaranya sebagai berikut:

1. Ketepatan kualitas kerja pegawai masih rendah, menyebabkan hasil pekerjaannya kurang memuaskan. Contohnya Pegawai Kelurahan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya belum sesuai dengan standar kerja.
2. Ketepatan kuantitas kerja pegawai rendah. Contohnya Pegawai Kelurahan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya belum memenuhi target yang telah ditetapkan, terutama dalam pembuatan buku administrasi kelurahan yang diamanatkan Permendagri Nomor 34 Tahun 2007 tentang Pedoman Administrasi Kelurahan, ternyata tidak semuanya dibuat.
3. Ketepatan waktu pelaksanaan pekerjaan masih rendah, Contoh pegawai Kelurahan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

**1.2. Identifikasi Masalah**

1. Berapa besar pengaruh Perubahan Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kelurahan di Kota Banjar ?
2. Berapa besar pengaruh perubahan organisasi diukur melalui dengan mengubah struktur, mengubah teknologi, penataan fisik dan mengubah orang (pegawai) terhadap efektivitas kerja pegawai kelurahan di Kota Banjar?

**1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

**1.3.1. Tujuan Penelitian**

1. Menganalisis besarnya pengaruh perubahan organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai kelurahan di Kota Banjar.
2. Mengembangkan konsep perubahan organisasi dan harapan efektivitas kerja pegawai Kelurahan di Kota Banjar.
3. Menerapkan secara teoritis konsep perubahan organisasi dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai kelurahan di Kota Banjar.

**1.3.2. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan teoritis, dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian ilmu administrasi publik, kebijakan publik pada umumnya, sehingga dapat menambah dan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai Perubahan Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai;
2. Kegunaan praktis, dalam penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan masukan dan dapat memberikan gambaran tentang bagaimana pentingnya peran Perubahan Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kelurahan dan dapat membantu memecahkan dan mengantisipasi masalah yang ada pada objek penelitian organisasi Kelurahan di Kota Banjar.

**2. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

**2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas berkenaan dengan konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini..

* + 1. **Tinjauan Tentang Perubahan.**

Bintarto (1993:71) mengemukakan bahwa :

segala apa yang hidup mengalami perubahan. Perubahan baik yang bersifat material maupun non material, dapat positif atau negatif, tergantung pada pengaruh luar yang diterima dan diolah oleh penduduk setempat. Perubahan dapat menghasilkan *social change, economical change, technological change, cultural change* dan sebagainya.

Perubahan mengandung arti sebagai suatu proses, di dalam proses terdapat pengertian adanya kontinuitas. Proses ini mengalami beberapa transisi. Hasil dari suatu proses ialah adanya kemajuan atau kemunduran, integrasi atau disintegrasi.

Perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi atau institusi/instansi ataupun perusahaan dapat disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, walaupun sering tidak dapat di prediksi, namun dapat mencoba untuk memprediksi ukuran dan dampak perubahan serta mempersiapkan rencana untuk menghadapinya.

Organisasi mengalami perubahan dalam rangka mencapai tujuan. Perubahan ini terjadi bukan saja karena lingkungan di mana organisasi tersebut berada mengalami perubahan tetapi juga karena tujuan dari organisasi itu sendiri berubah. Perubahan tujuan organisasi ini merupakan suatu keharusan agar organisasi dapat menyesuaikan dengan tuntutan dan keinginan masyarakat.

Hammer dan Champy (dalam Sedarmayanti, 2004:172) memberikan batasan mengenai perubahan sebagai *reengineering*. Lengkapnya dikemukakan bahwa *”Reengineering is fundamental rethinking and radical redesign of business to achieve dramatic improvement in critical contemporary of performance, such as cost, quality, service and speed”.*

Berdasarkan definisi di atas, Sedarmayanti (2004: 172-173) memberikan empat kata kunci, yaitu :

1. ***Fundamental***, mengandung arti bahwa perubahan yang dilakukan dalam organisasi bisnis (organisasi apapun, termasuk pemerintahan) harus dilakukan terhadap hal-hal yang bersifat mendasar, misalnya visi, misi, tujuan organisasi, serta aturan yang mendasari beroperasinya organisasi dan lainnya.
2. ***Radical***, mengandung arti bahwa proses perekayasaan ulang organisasi harus mengenai akar permasalahannya dan bukan ”bedah muka” agar organisasi tersebut terlihat baik dari luar saja, padahal didalamnya kurang baik.
3. ***Dramatic***, mengandung arti bahwa perubahan tidak dimaksudkan untuk menghasilkan perubahan yang sifatnya merjinal atau bertahap, sebaliknya justru menghasilkan perubahan yang sifatnya merupakan terobosan baru yang berorientasi ke masa depan.
4. ***Process***, artinya adalah sekumpulan kegiatan yang membutuhkan satu atau beberapa jenis masukan untuk menghasilkan keluaran yang memiliki nilai tambah bagi pelanggan.

Perubahan organisasi dilakukan dalam rangka pengembangan organisasi itu sendiri. Beckhard (dalam Sutarto, 2000:416) mengemukakan bahwa:

Pengembangan organisasi adalah suatu usaha berencana meliputi organisasi secara keseluruhan dan diatur dari atas untuk meningkatkan efektivitas dan kesehatan organisasi melalui pendekatan berencana dalam proses organisasi, dengan memakai pengetahuan ilmu perilaku.

Dalam menghadapi berbagai tantangan penyebab perubahan tersebut, organisasi dapat menyesuaikan diri dengan jalan merubah struktur organisasi, merubah tata kerja, merubah orang dalam pengertian sikap, tingkah laku, untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dan merubah peralatan kerja. Adapun tujuan utama dari perubahan organisasi menurut Siagian (1997:206) adalah: “untuk meningkatkan kemampuan operasional dari setiap dan semua orang di dalam organisasi yang pada gilirannya memang biasanya tercermin dalam peningkatan kemampuan organisasi secara keseluruhan”. Lebih lanjut Siagian (1997:207) mengemukakan bahwa perubahan organisasi diperlukan dengan beberapa pertimbangan seperti :

1. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menampung akibat daripada perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang kehidupan dan terjadi di luar organisasi;
2. Meningkatkan peranan organisasi dalam turut menentukan arah perubahan yang mungkin terjadi;
3. Melakukan penyesuaian-penyesuaian secara intern demi peningkatan kemampuan melakukan kedua hal tersebut di atas;
4. Meningkatkan daya tahan organisasi, bukan saja untuk mampu tetap bertahan akan tetapi juga untuk terus bertumbuh dan berkembang;
5. Mengendalikan suasan kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi tetap merasa aman dan terjamin meskipun terjadi perubahan-perubahan di dalam dan di luar organisasi.

Dari uraian di atas dapat diperoleh petunjuk bahwa pengembangan organisasi tidak hanya dimaksudkan untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi, tetapi lebih jauh dari itu untuk mengetahui arah perubahan dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi sehingga organisasi dapat terus bertahan, bertumbuh dan berkembang.

Teori pengembangan organisasi yang lain juga dikemukakan oleh *Gouillart* dan *Kelly* dalam bukunya yang berjudul *“Transforming The Organization”* (1995). Teori ini memandang suatu organisasi *(corporation)* sebagai makhluk hidup yang hidup dalam suatu lingkungan terbuka dan terus mengalami perubahan, tumbuh dan berkembang. Bahkan organisasi dapat mati apabila tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Ada empat pola perubahan yang dapat dilakukan agar organisasi dapat tetap hidup. Keempat pola tersebut yaitu :

1. *Reframing,* (pengubahan kerangka berfikir) yaitu suatu dimensi transformasi organisasi dalam peningkatan konsepsi perusahaan tentang sesuatu masalah yang dihadapi dan bagaimana langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk mengatasinya.
2. *Restructuring* (pengubahan struktur) yaitu suatu dimensi transformasi organisasi pada saat organisasi menghadapi persaingan kinerja dengan cara mengubah besaran agar organisasi dapat berjalan dengan lincah.
3. *Revitalization* (memberdayakan kembali), yaitu suatu dimensi transformasi organisasi dimana organisasi memelihara pertumbuhannya dengan cara mengaitkan besaran organisasi terhadap lingkungan organisasi.
4. *Renewal* (pembaharuan), yaitu suatu dimensi transformasi organisasi yang berorientasi pada transformasi orang dan jiwa dari perusahaan, dengan cara membangun keahlian dan tujuan baru, sehingga perusahaan dapat mengatasi dirinya sendiri.

Dari teori-teori pengembangan organisasi yang telah dikemukakan di atas dapat dikatakan bahwa perubahan atau pengembangan organisasi diperlukan dalam rangka menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan strategis, terutama yang berkaitan dengan perubahan paradigma pemerintahan yang salah satunya adalah peningkatan kualitas pelayanan publik dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

**2.1.2. Tinjauan Tentang Organisasi**

Menurut James D. Mooney dalam Hasibuan, (2001 : 25 ) Organization is form of every human association for the attainment of common purpose artinya Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan menurut Bernard dalam Steers, (1985 :14 ) Organisasi dirumuskan sebagai “ suatu sistem yang secara sadar mengkoordinasikan kegiatan dari dua orang atau lebih “ dengan perkataan lain, organisasi mempunyai tujuan yang dinyatakan, sistem komunikasi dan proses koordinasi lain serta sekelompok orang yang bersedia bekerja sama mengerjakan tugas yang perlu untuk mencapai tujuan.

Menurut J. William Schulze dalam Sutarto, (2002 : 23-24) “*An Organization is a combination of the necessary human beings, materials, tools, equipment, working space and appurtenances, brought together in systematic and effective correlation, to a accomplish some desired object*.”

(Organisasi adalah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan).

Berdasarkan pengertian organisasi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan sekumpulan orang yang bekerjasama dengan pembagian atau alokasi tugas dan tanggung jawab tertentu dalam system koordinasi dan pengaturan guna memudahkan pencapaian beberapa tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Schein dalam Nawawi, (2003 : 9) organisasi adalah koordinasi kegiatan manusia yang direncanakan untuk maksud atau tujuan bersama melalui pembagian tugas dan fungsi serta serangkaian wewenang dan tanggung jawab.

Organisasi merupakan unit sosial yang berusaha mencapai tujuan tertentu, pada hakikatnya tidak lain adalah mengejar tujuan. Namun perlu diingat bahwa sesuatu tujuan selalu dikehendaki dan perbedaannya adalah antara hasrat yang dikemukan dengan hasrat yang sebenarnya. Akibat yang tidak dikehendaki biasanya merupakan akibat tindakan untuk mencapai beberapa tujuan tertentu tetapi tidak direncanakan dan tidak diharapkan sebelumnya.

Berdasarkan definisi organisasi tersebut dapat disimpulkan Organisasi adalah wadah sekelompok orang yang bekerjasama dimana didalamnya ada pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

**2.1.3. Tinjauan Tentang Perubahan Organisasi**

Untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan yang akan mensyaratkan penyesuaian desain organisasi di waktu mendatang, maka pengelolaan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan. Menurut Gareth R. Jones dalam Winardi, J, (2001 : 237) perubahan keorganisasian yaitu proses dengan apa organisasi beralih dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan pada masa mendatang dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perubahan tersebut ditujukan untuk menemukan cara-cara baru menggunakan sumber daya dan kemampuan karyawan dalam rangka upaya meningkatkan kemampuan sesuatu organisasi untuk menciptakan nilai dan memperbaiki hasil.

Adapun Tujuan perubahan yang direncanakan dikemukakan oleh para eksekutif yaitu :

1. Produktivitas lebih tinggi
2. Digunakannya teknologi baru
3. Motivasi karyawan lebih besar
4. Perilaku yang inovatif.

Tujuan tersebut memiliki 2 macam sasaran yang dasarnya :

1. Mengubah cara-cara organisasi mengadaptasi diri terhadap perubahan dalam lingkungan,
2. Mengubah sikap para karyawan, alat-alat komunikasi dari cara-cara berhubungan satu sama lainnya didalam organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan perubahan organisasi merupakan kegiatan untuk mendesain organisasi yang sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan perubahan lingkungan dengan tujuan efektivitas organisasi.

Adanya perubahan kebijakan otonomi daerah perlu diikuti dengan penataan kembali organisasi pemerintahan daerah secara mendasar. Sadu Wasistiono (2001:49) menyatakan bahwa penataan tersebut dapat berupa :

1. Pembentukan unit organisasi baru;

2. Penggabungan organisasi yang sudah ada;

3. Penghapusan unit-unit yang sudah ada, dan;

4.Perubahan bentuk unit-unit yang sudah ada.

Kendala internal organisasi serta dampak perubahan eksternal sulit diantisipasi, pada waktunya nanti akan membawa perusahaan atau organisasi berada pada titik kritis yang tidak menunjukkan kinerja secara optimal dan tidak mampu memberikan pelayanan yang berkualitas sebagaimana yang diharapkan masyarakat.

Dalam menghadapi berbagai tantangan penyebab perubahan tersebut organisasi dapat menyesuaikan diri dengan jalan :

1. Merubah struktur yaitu menambah satuan, mengurangi satuan, mengubah kedudukan satuan, menggabungkan beberapa satuan tugas yang lebih besar, memecah satuan besar menjadi satuan- satuan yang lebih kecil, merubah sistem sentralisasi menjadi desentralisasi atau sebaliknya, merubah luas sempitnya rentangan kontrol, merinci kembali kegiatan atau tugas, menambah pejabat, mengurangi pejabat.
2. Merubah tata kerja yang dapat meliputi tata cara, tata aliran, tata tertib dan syarat-syarat melakukan pekerjaan.
3. Merubah orang, dalam pengertian merubah sikap, tingkah laku, perilaku, meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan dari para pejabat.
4. Merubah peralatan kerja. ( Sutarto, 2002 : 414 ).

Dalam merencanakan suatu perubahan, maka sebelumnya harus diputuskan unsur-unsur apa dalam organisasi yang akan diubah. Harold J. Leavitt dalam Handoko, (2003 : 331) menyatakan bahwa organisasi dapat diubah melalui pengubahan struktur, teknologi dan orang. Pengubahan struktur organisasi menyangkut modifikasi dan pengaturan kembali berbagai sistem internal, seperti hubungan tanggung jawab-wewenang, system komunikasi, aliran kerja, ukuran dan komposisi kelompok kerja, atau hirarki manajerial. Pengubahan teknologi organisasi berarti pengubahan atau modifikasi faktor-faktor seperti peralatan, proses teknik, teknik riset, atau sistem produksi yang menyangkut layout, metoda dan prosedur. Pengubahan orang-orang organisasi mencakup pengubahan kebijaksanaan dan prosedur penarikan dan seleksi, kegiatan latihan dan pengembangan, sistem balas jasa, ketrampilan kepemimpinan dan komunikasi manajerial, sikap, kepercayaan, peranan atau karakteristik karyawan lainnya.

Menurut Harold Leavitt dalam Winardi, J, (2001 : 262) terdapat 4 variabel yang dapat diubah dalam sebuah organisasi yaitu :

1. Tugas, berkaitan dengan apakah pekerjaan yang ada bersifat sederhana atau kompleks, baru atau diulang-ulang, distandarisasi/bersifat unik.
2. Struktur, sistem komunikasi, otoritas dan tanggung jawab. Masing-masing organisasi memiliki strukturnya sendiri, yang menspesifikasi hubungan-hubungan kekuasaan antara para individu yang ada didalamnya.
3. Manusia, mencakup individu-individu yang bekerja didalam organisasi yang bersangkutan, termasuk sikap, gaya pribadi, motivasi untuk bekerja dalam organisasi.
4. Teknologi, merupakan metode-metode pemecahan masalah/ teknik-teknik seperti komputer, mesin tik.

Keempat variabel tersebut bersifat interdependen artinya sesuatu perubahan pada salah satu variabel biasanya menyebabkan timbulnya suatu perubahan pada salah satu atau lebih banyak variabel lainnya.

Robins (2002:282) menyatakan bahwa hakikat perubahan organisasi dikelompokkan pada 4 (empat) kategori, yaitu struktur, teknologi, penataan fisik dan orang. Penjelasan keempat kategori tersebut menurut Robins (2002:282) adalah sebagai berikut :

* 1. ***Mengubah Struktur***, yaitu mencakup perubahan dalam wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan atau variabel struktur serupa.
  2. ***Mengubah Teknologi***, meliputi modifikasi dalam kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan.
  3. ***Mengubah Penataan Fisik***, meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja.
  4. ***Mengubah Orang***, mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi dan atau perilaku karyawan.

Jadi dapat disimpulkan perubahan secara efektif tidak hanya diperlukan bagi kelangsungan organisasi tetapi juga sebagai tantangan pengembangan dan dalam merencanakan suatu perubahan, perlu diputuskan unsur-unsur dalam organisasi yang akan diubah dengan tetap mempertimbangkan adanya perlawanan/penolakan terhadap perubahan. Dan untuk menghindarkan kemungkinan timbulnya pelawanan terhadap perubahan, maka perlu rencana yang matang, pemberian informasi yang jelas kepada semua pihak yang akan terlibat dalam perubahan.

**2.1.4. Tinjauan Tentang Efektivitas Kerja Pegawai**

Tentang arti dari efektiv maupun efisien terdapat beberapa pendapat. Menurut Bernard, dalam Kebijakan Kinerja Karyawan (Prawirosentono, 1999:28), pengertian efektiv dan efisien dikaitkan dengan sistem kerjasama seperti dalam organisasi perusahaan atau lembaga pemerintahan, sebagai berikut:

*“Effectiveness of cooperative effort relates to accomplishment of an objective of the system and it is determined with a view to the system’s requirement. The efficiency of a cooperative sistem is the resuliant of the efficiency of the individuals furnishing the constituent effort, that is, as viewed by them”.* (Efektivitas dari usaha kerjasama antar individu berhubungan dengan pelaksanaan yang dapat mencapai suatu tujuan dalam suatu sistem, dan hal itu ditentukan dengan suatu pandangan dapat memenuhi kebutuhan sistem itu sendiri. Sedangkan efisiensi dari suatu kerjasama dalam suatu sistem antar individu adalah hasil gabungan efisiensi dari upaya yang dipilih masing-masing idividu).

Adapun menurut Drucker dalam Kisdarto (2002:139) menyatakan “Efektivitas adalah melakukan hal secara benar”. Efektivitas berarti sejauh mana kita mencapai sasaran dan efisiensi berarti bagaimana kita mencampur sumber daya secara cermat. Efisien tetapi tidak efektiv berarti baik dalam memanfaatkan sumber daya (input), tetapi tidak mencapai sasaran. Sebaliknya efektiv tetapi tidak efisien berarti dalam mencapai sasaran menggunakan sumber daya berlebihan atau lazim dikatakan ekonomi biaya tinggi. Tetapi yang paling parah adalah tidak efisien juga tidak efektiv, artinya ada pemborosan sumber daya tanpa mencapai sasaran atau penghamburan sumber daya.

Sejalan dengan pernyataan di atas, Siagian (1988:151) menjelaskan mengenai efektivitas kerja dengan menekankan pada pelaksanaan satuan tugas kerja yang terkait dengan biaya bagi aktivitas suatu pekerjaan yang dilakukan, yaitu sebagai berikut :

Efektivitas kerja berarti penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak bergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama menjawab pertanyaan bilamana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan dan penyelesaian tugas pekerjaan tersebut.

Jadi efektivitas kerja manusia adalah suatu keadaan atau tingkat kemampuan berhasilnya suatu kerja yang dilakukan oleh manusia untuk memberikan hasil guna yang diharapkan.

Berkenaan dengan efektivitas kerja pegawai, Steers (1990:172) menyatakan efektivitas kerja dapat dilihat dari tiga aspek utama yaitu : Ketepatan kualitas, ketepatan kuantitas dan ketepatan waktu.

Steers dalam Jamin (1994:151) bahwa efektivitas kerja pengukurannya dapat dilihat dari tiga aspek utama yaitu :

* + 1. ***Ketepatan kualitas***; kualitas merupakan tingkat baik buruknya sesuatu atau kadar tertentu dan derajat/taraf/mutu tertentu baik standar kerja, tepat penggunaan dan sesuai jadwal *(on schedule).*
    2. ***Ketepatan kuantitas***; Kualitas adalah hasil prosesan data dan angka-angka yang menjadi bahan informasi sedangkan pengertian kuantitas dimaksudkan adalah hasil pekerjaan sesuai dengan target yang diharapkan sesuai dengan lokasi kerja, volume maupun sesuai dengan kebutuhan dilingkungan kerja.
    3. ***Ketepatan waktu***; ketepatan waktu merupakan sumber manajemen yang sangat diperlukan, sehingga harus diperhitungkan dengan cermat. Penyusunan jaduan atau schedule merupakan salah satu jalan yang dapat dipakai sesuai prosedur, target yang akan dicapai, maupun dilihat dari banyaknya permintaan steakholder.

Berdasarkan pada landasan teori efektivitas kerja pegawai tersebut, maka efektivitas kerja dinilai jika suatu pekerjaan itu menghasilkan bagi pencapaian tujuan yang telah ditentukan sesuai dengan rencana dan dapat memuaskan bagi kepentingan dirinya.

**2.2. Kerangka Berpikir**

Berdasarkan berbagai pendapat di atas, maka dapat digambarkan paradigma pemikiran ke dalam gambar sebagai berikut :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Variabel independen |  | Variabel dependen |
| Perubahan Organisasi  Robins (2002:282) |  | Efektivitas Kerja Pegawai  Steers dalam Jamin (1994:151) |
| * 1. Mengubah Struktur,   2. Mengubah Teknologi,   3. Mengubah Penataan Fisik   4. Mengubah Orang/Pegawai |  | * 1. Ketepatan kualitas   2. Ketepatan Kuantitas   3. Ketepatan Waktu |

Gambar 1

Paradigma Pemikiran Tentang

Hubungan Perubahan Organisasi (X) dengan Efektivitas Kerja Pegawai (Y)

**2.3. Hipotesis**

Berdasarkan identifikasi masalah serta kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitiannya adalah :

* 1. Perubahan organisasi Desa menjadi Kelurahan besar pengaruhnya terhadap efektivitas kerja pegawai kelurahan di Kota Banjar.
  2. Perubahan organisasi diukur melalui dengan mengubah struktur, mengubah teknologi, mengubah penataan fisik, mengubah orang (pegawai) besar pengaruhnya terhadap Efektivitas kerja pegawai Kelurahan di Kota Banjar.
  3. **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

**3.1. Objek Penelitian**

Kota Banjar merupakan daerah otonom baru yang terbentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 27 tahun 2002 tentang Pembentukan Kota Banjar di Propinsi Jawa Barat, yang diresmikan oleh Menteri Dalam Negeri pada tanggal 21 Februari 2002 ditandai dengan pelantikan pejabat Walikota Banjar yang dipercayakan kepada H. M. Effendi Taufikurrahman, SH, MH.

**3.2. Metode penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis. Menurut Surakhman (1991:140) metode deskriptif sebagai berikut :

Metode deskriptif adalah metode penelitian yang didasarkan pada pemecahan masalah berdasarkan fakta-fakta dan kenyataan yang ada pada saat penelitian berlangsung. Data-data tersebut pertama di inventarisir kemudian disusun secara sistematis agar data tersebut dapat dijelaskan dan selanjutnya dianalisis berdasarkan teori yang ada.

**3.1.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian menurut Nazir (1999:99) adalah “semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”. Desain penelitian menggambarkan hubungan terstruktur variabel-variabel secara komprehensif, yaitu hubungan variabel bebas (X) perubahan organisasi terhadap variabel terikat (Y) efektivitas kerja pegawai kelurahan di Kota Banjar, sedemikian rupa agar hasil penelitian dapat memberikan jawaban atas hipotesis penelitian.

**3.1.3. Variabel dan Operasional Variabel**

Secara operasional, penelitian ini meliputi dua variabel yaitu variabel bebas (X) perubahan organisasi yang meliputi 4 (empat) dimensi yaitu mengubah struktur, mengubah teknologi, mengubah fisik/tempat kerja dan mengubah orang/pegawai. Sedangkan variabel terikat (Y) efektivitas kerja pegawai meliputi 3 (tiga) dimensi yaitu ketepatan kualitas, ketepatan kuantitas, dan ketepatan waktu. Secara lebih rinci, operasionalisasi variabel untuk menjawab identifikasi masalah dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

**Tabel 3.3**

**Operasional Variabel Penelitian**

**(Rincian Variabel menjadi Sub Variabel dan Indikator)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Variabel | Sub Variabel | Indikator | No. item |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Perubahan Organisasi  (X) | 1. Mengubah Struktur | - Hubungan Wewenang  - Mekanisme Koordinasi  - Rancang Ulang Pekerjaan  - Variabel Struktural | 1  2  3  4 |
| 2. Mengubah Teknologi | - Modifikasi peralatan yang ada  - Cara kerja pegawai dengan menggunakan peralatan  - Proses kerja pegawai  - Metode yang digunakan  - Peralatan yang digunakan | 5  6  7  8  9 |
| 3. Mengubah penataan fisik | - Pengubahan ruang kerja  - Pengaturan tata letak/tempat  - Tempat kerja yang strategis | 10  11  12 |
| 4. Mengubah orang | - Perubahan sikap / perilaku pegawai  - Keterampilan pegawai dalam bekerja  - Pengharapan pegawai  - Persepsi pegawai pada pekerjaan | 13  14  15  16 |
| Efektivitas Kerja Pegawai  (Y) | 1. Ketepatan Kualitas | - Memenuhi standar kerja  - Sesuai secara teknis  - Tepat penggunaan | 17  18  19 |
| 2. Ketepatan Kuantitas | - Sesuai volume kerja  - Memenuhi kebutuhan | 20  21 |
| 3. Ketepatan Waktu | - Sesuai jadwal  - Sesuai prosedur | 22  23 |

*Sumber : Robins (2002) dan Steers dalam Jamin (1994:151)*

**3.1.4. Populasi Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian Tata Pemerintahan SETDA Kota Banjar sedangkan untuk anggota populasinya adalah Pegawai Kelurahan (PNS) pada Kelurahan se-Kota Banjar dengan rincian sebagai berikut :

**Tabel 3.4**

**JUMLAH PNS DI KELURAHAN SEKOTA BANJAR**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Kelurahan** | **Jumlah PNS** | **Ket** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| 1. | Lurah | 8 |  |
| 2. | Sekretaris Kelurahan | 8 |  |
| 3. | Kepala Seksi Pemerintahan | 5 |  |
| 4. | Kepala Seksi Ketentraman dan Ketertiban Umum | 0 |  |
| 5. | Kepala Seksi Perekonomian dan Pembangunan Masyarakat | 0 |  |
| 6. | Kepala Seksi Kesejahteraan Masyarakat | 0 |  |
| 7. | Bendahara | 8 |  |
| 8. | Pelaksana | 1 |  |
| Jumlah Responden | | 30 |  |

*Sumber : BKPLDKota Banjar, Juni 2016*

**3.1.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan, yaitu mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan.
2. Studi lapangan, yaitu pengumpulan data secara langsung terjun ke lapangan dengan cara sebagai berikut :
3. Observasi; yaitu pengumpulan data melalui pengamatan langsung mengenai fenomena di lapangan terhadap objek penelitian yang mempunyai keterkaitan dengan variabel penelitian.
4. Wawancara; yaitu pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab dengan Kepala Bagian Tata Pemerintahan SETDA Kota Banjar yang mengetahui secara detail tentang perubahan organisasi Desa menjadi Kelurahan di Kota Banjar.
5. Angket; yaitu pengumpulan data yang dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan yang bersifat tertutup guna menguji hipotesis yang dilakukan melalui tanggapan, opini dan sikap responden yaitu Pegawai di Kelurahan se-Kota Banjar..

Dalam daftar pertanyaan tersebut responden tinggal memilih salah satu jawaban sesuai dengan apa kata hatinya tanpa dipengaruhi oleh siapapun. Penjaringan jawaban responden digunakan kuesioner dengan menggunakan teknik *rating scale* yaitu pengukuran pada tingkat skala ordinal atau berjenjang dengan kategori sebagai berikut :

**Tabel 3.5**

**BOBOT NILAI PERNYATAAN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **No** | **Pernyataan** | **Bobot Nilai** |
| 1. | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| 2. | Setuju (S) | 4 |
| 3. | Netral (N) | 3 |
| 4. | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| 5. | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

*Sumber : Likert (2001:56)*

**3.1.6 Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan melalui uji statistik, setelah data dikumpulkan melalui angket penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan analisis jalur *(Path Analysis)*, yaitu untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Analisis data yang dipergunakan adalah pedoman tabulasi data dengan standar sebagai berikut :

1. Nilai Indeks Minimum, yaitu skor minimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
2. Nilai Indeks Maksimum, yaitu skor maksimum dikali jumlah pernyataan dikali jumlah responden.
3. Jenjang Range, yaitu jenjang Range yang diinginkan untuk kategori yang diberikan terdiri dari tingkat : sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

Sebelum angket digunakan untuk pengumpulan data, maka terlebih dahulu diuji melalui *Construc Validity* dan reabilitas melaui Internal *Consistency-test*. Secara operasional uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor untuk setiap item dengan skor total melalui rumus korelasi Pearson sebagai berikut:



ryx =

Keterangan :

ryx = Koefisien validitas yang dicari

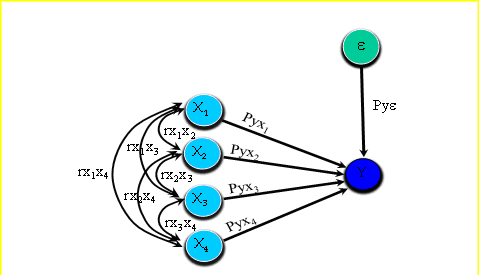
x = Skor yang diperoleh subjek dalam setiap item

y = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh item

n = Jumlah Subjek

Menurut Masrun dalam Sugiono (2007:134), bila skor korelasi (r) > = 0,3 maka item tersebut valid.

Hipotesis yang diajukan digambarkan dengan rancangan dalam diagram jalur, yaitu dapat menggambarkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y berikut sub variabelnya, menggambarkan hubungan antar sub variabel X terhadap Y dan pengaruh lain yang tidak diteliti (Epsilon) terhadap Y, sebagai berikut :

****

**Gambar 3**

**Sub Struktur Pengaruh Variabel Perubahan Organisasi (X)**

**Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y**)

Gambar korelasi antara variabel X ke Y, dapat dilihat besarnya koefisien jalur antara sub variabel bebas dengan variabel terikat X1, X2, X3 danX4. Persamaan struktural yang menggambarkan hipotesis adalah sebagai berikut :

Y = Py x1 X1 + Py x2 X2 + Py x3 X3 + Py x4 X4 - ε

Berdasarkan data yang sudah tersusun, tahap selanjutnya menentukaan total skor untuk masing-masing variabel, karena skor merupakan data yang terbentuk ordinal, untuk keperluan perhitungan selanjutnya data tersebut perlu ditransformasikan ke dalam bentuk data interval dengan menggunakan metode *Successive Interval*. Setelah itu nilai-nilai skor untuk variabel dan tahap terakhir dilakukan perhitungan analisis jalur (*path analysis*).

Pengaruh variabel penyebab X1, X2, X3 danX4 terhadap Y diperlihatkan besarnya parameter struktural (Py xi). Besarnya pengaruh variabel X1, X2, X3 danX4 terhadap Y (Py xi) dan ditentukan dengan modifikasi :

ry =



dari Al-Rasjid dalam Sitepu (1994:20) yaitu :

Crii : Unsur pada baris ke-i dan kolom ke-i dan matrik invers korelasi.

Ryxi : dapat ditentukan dengan rumus Sitepu (1994:20) sebagai berikut :

P*yxi* = ∑C*riir yxi*

*ir*

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui rumus Sitepu (1994:23), sebagai berikut :



*Pyx =*

Dalam hal ini



Besarnya pengaruh langsung setiap variabel bebas diperlihatkan oleh besarnya koefisien jalur.

**3.3. Lokasi dan Jadwal Penelitian.**

Penelitian ini dilakukan di wilayah Pemerintah Kota Banjar, khususnya pada objek penelitiannya yaitu pada organisasi Kelurahan di Kota Banjar dengan ketentuan waktu penelitian direncanakan berlangsung selama 5 bulan.

**4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

Setelah pelaksanaan penelitian melalui metode sebagaimana disampaikan pada bab sebelumnya, pada bab ini merupakan rekapitulasi hasil penelitian. Dalam penelitian ini dilaksanakan melalui wawancara dengan pihak terkait serta menyebarkan angket kepada pegawai kelurahan. Angket disebarkan kepada 30 responden dengan sejumlah 16 pertanyaan untuk variabel perubahan organisasi dan 7 pertanyaan untuk variabel efektivitas kerja pegawai.

**4.1.1 Pengujian Alat Ukur Variabel Penelitian Berdasarkan Uji Validitas dan Reliabilitas Data**

Sebelum kuesioner disebarkan kepada responden peneliti terlebih dahulu menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang dipergunakan. Pengujian validitas dilakukan dengan metode cunstruct validitiy yaitu menentukan apakah suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Pengujian dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor setiap item pernyataan dengan skor total variabel dengan menggunakan korelasi Rank Spearman karena skala ukur data ordinal. Alat ukur dilakukan uji coba terhadap 30 responden.

Hasil perhitungan untuk kuesioner variabel perubahan organisasi dan efektivitas kerja pegawai di Kelurahan Kota Banjar dengan kriteria yang digunakan item valid apabila nilai korelasinya lebih besar atau sama dengan 0.30 (Saifuddin Azwar 1997; h.158) menunjukkan bahwa semua item pertanyaan valid.

* + - 1. **Uji Validitas Variabel Perubahan Organisasi**

Perolehan hasil pengolahan berdasarkan uji validitas data mengenai variabel perubahan organisasi sebagai variabel bebas dapat diketahui pada validitas yang menunjukkan ukuran yang benar-benar dapat mengukur apa yang akan diukur. Pengukuran yang dilakukan yaitu mengenai variabel perubahan organisasi yang terdiri dari 4 (empat) dimensi yang meliputi korelasi item pada angket yang meliputi dimensi mengubah struktur, mengubah teknologi, mengubah penataan fisik dan mengubah orang (pegawai). Hasil uji validitas data dari keempat dimensi itu menunjukkan bahwa semua pernyataan valid.

* + - 1. **Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja Pegawai**

Perolehan hasil pengolahan berdasarkan uji validitas data mengenai variabel efektivitas kerja pegawai sebagai variabel terikat dapat diketahui pada validitas yang menunjukkan ukuran yang benar-benar dapat mengukur apa yang akan diukur. Pengukuran yang dilakukan yaitu mengenai variabel efektivitas kerja pegawai yang terdiri dari 3 (tiga) dimensi yang meliputi korelasi item pada angket yang meliputi dimensi ketepatan kualitas, ketepatan kuantitas dan ketepatan waktu. Hasil uji validitas data dari ketiga dimensi itu menunjukkan bahwa semua pernyataan valid.

**4.1.1.3. Uji Reliabilitas**

Selanjutnya penulis melakukan pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat kekonsistenan dan kestabilan alat ukur. Koefisien reliabilitas dihitunga menggunakan metode *Alfa Cronbach*. Besarnya koefisien reliabilitas untuk alat ukur untuk variabel adalah seperti pada tabel 4.31. di bawah ini :

# Tabel 4.8

# Hasil Koefisien Reliabilitas



*Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2016*

Berdasarkan kriteria sekumpulan butir pernyataan dinyatakan reliabel apabila koefisien reliabilitasnya lebih besar dari 0.70 (Kaplan-Saccuzzo 1993 : 126) dapat dinyatakan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah menunjukan reliabel dan dapat digunakan sebagai alat ukur untuk variabel penelitian

**4.2. Pengujian Hipotesis Penelitian**

Efektivitas kerja dapat diraih secara optimal sehingga pegawai mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat maka sebaiknya organisasi desa melakukan perubahan organisasai menjadi kelurahan yang menyangkut komponen perubahan struktur, perubahan tekologi, perubahan penataan fisik dan perubahan orang.

* + 1. **Pengujian Secara Keseluruhan**

Secara keseluruhan perubahan organiasi yang terdiri dari unsur-unsur; Komponen perubahan struktur, perubahan tekologi, perubahan penataan fisik dan perubahan orang berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh ditolaknya Ho pada tarap kekeliruan 91%. Besarnya pengaruh secara keseluruhan ditunjukan oleh koefisien jalur total sebesar : Pyx = 0.912 atau 91.20%. Angka tersebut menunjukan bahwa kontribusi perubahan organisasi mempengaruhi efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar sebesar 91.20%. Sementara itu pengaruh variabel luar terhadap efektivitas kerja pegawai yang dinyatakan dengan koefisien determinasi P2yε sebesar 0.088 atau 8.80%.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan menghasilkan kesimpulan yang signifikan dan untuk selanjutnya perlu dilakukan pengujian keberartian koefisien jalur secara individu dengan menggunakan statistik uji t.

* + 1. **Pengujian Secara Individual**

Pengujian secara individual dilakukan untuk mengukur pengaruh masing-masing komponen dari perubahan organisasi secara terpisah dengan menguji koefisien jalur masing-masing komponen terhadap efektivitas kerja pegawai dengan menggunakan statistik *t-student*. Tahapan pengujian secara individu ini dilakukan sebagai berikut:

1. Pengaruh perubahan organisasi mengacu pada komponen perubahan struktur (X1) terhadap efektivitas kerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh perubahan struktur terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh ditolaknya Ho pada tarap kekeliruan 91%. Besarnya pengaruh perubahan struktur terhadap efektivitas kerja pegawai ditunjukan oleh koefisien jalur total sebesar : Pyx1 = 0.1167 atau 11,67 %. Angka tersebut menunjukan bahwa kontribusi perubahan struktur mempengaruhi efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar sebesar 11,67 %. Sementara itu pengaruh variabel luar terhadap efektivitas kerja pegawai yang dinyatakan dengan koefisien determinasi Pyx1 sebesar 0.8833 atau 88,33 %.

Selanjutnya dengan menggunakan uji t berdasarkan tingkat signifikansi = 0.05, dk (derajat kebebasan) = jumlah data (n) - 2 = 30 - 2 = 28 .Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai t tabel, = 2,048. Keputusan: karena nilai t hitung 6.074  nilai t tabel 2,048 maka Ho ditolak artinya koefisien regresi signifikan.

Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan perubahan struktur terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar.

1. Pengaruh perubahan organisasi mengacu pada komponen perubahan teknologi (X2) terhadap efektivitas kerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh perubahan teknologi terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh ditolaknya Ho pada tarap kekeliruan 91%. Besarnya pengaruh perubahan teknologi terhadap efektivitas kerja pegawai ditunjukan oleh koefisien jalur total sebesar : Pyx2 = 0. 2580 atau 25,80 %. Angka tersebut menunjukan bahwa kontribusi perubahan teknologi mempengaruhi efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar sebesar 25,80 %. Sementara itu pengaruh variabel luar terhadap efektivitas kerja pegawai yang dinyatakan dengan koefisien determinasi Pyx2 sebesar 0.7420 atau 74,20 %.

Selanjutnya dengan menggunakan uji t berdasarkan tingkat signifikansi = 0.05, dk (derajat kebebasan) = jumlah data (n) - 2 = 30 - 2 = 28. Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai t tabel, = 2,048. Keputusan: karena nilai t hitung 6.370 nilai t tabel 2,048 maka Ho ditolak artinya koefisien regresi signifikan.

Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan perubahan teknologi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar.

1. Pengaruh perubahan organisasi mengacu pada komponen penataan fisik (X3) terhadap efektivitas kerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh penataan fisik terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh ditolaknya Ho pada tarap kekeliruan 91%. Besarnya pengaruh penataan fisik terhadap efektivitas kerja pegawai ditunjukan oleh koefisien jalur total sebesar : Pyx3 = 0.2343 atau 23,43 %. Angka tersebut menunjukan bahwa kontribusi penataan fisik mempengaruhi efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar sebesar 23,43 %. Sementara itu pengaruh variabel luar terhadap efektivitas kerja pegawai yang dinyatakan dengan koefisien determinasi Pyx3 sebesar 0.7657 atau 76,57 %.

Selanjutnya dengan menggunakan uji t berdasarkan tingkat signifikansi = 0.05, dk (derajat kebebasan) = jumlah data (n) - 2 = 30 - 2 = 28. Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai t tabel, = 2,048. Keputusan: karena nilai t hitung 9.295  nilai t tabel 2,048 maka Ho ditolak artinya koefisien regresi signifikan.

Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan penataan fisik terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar.

1. Pengaruh perubahan organisasi mengacu pada komponen perubahan orang (X4) terhadap efektivitas kerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh perubahan orang terhadap efektivitas kerja pegawai. Hal ini ditunjukan oleh ditolaknya Ho pada tarap kekeliruan 91%. Besarnya pengaruh perubahan orang terhadap efektivitas kerja pegawai ditunjukan oleh koefisien jalur total sebesar : Pyx3 = 0.3030 atau 30.30%. Angka tersebut menunjukan bahwa kontribusi perubahan orang mempengaruhi efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar sebesar 30.30%. Sementara itu pengaruh variabel luar terhadap efektivitas kerja pegawai yang dinyatakan dengan koefisien determinasi Pyx4 sebesar 0.6970 atau 69,70 %.

Seanjutnya dengan menggunakan uji t berdasarkan tingkat signifikansi = 0.05, dk (derajat kebebasan) = jumlah data (n) - 2 = 30 - 2 = 28. Uji dilakukan dua sisi, sehingga nilai t tabel, = 2,048. Keputusan: karena nilai t hitung 8.135  nilai t tabel 2,048 maka Ho ditolak artinya koefisien regresi signifikan.

Dengan demikian hipotesis yang penulis ajukan dapat diterima karena terdapat pengaruh yang signifikan perubahan orang terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar.

Kesimpulan pengujian secara individual dari variabel perubahan organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.32**

**Kesimpulan Analisis Statistik**

**Variabel Perubahan Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Komponen Perubahan organisasi (X)** | **t hitung** | **t tabel** | **Kesimpulan** | **Keterangan** |
| X1 | 6.074 | 2,048 | Ho Ditolak | Signifikan |
| X2 | 6.370 | 2,048 | Ho Ditolak | Signifikan |
| X3 | 9.295 | 2,048 | Ho Ditolak | Signifikan |
| X3 | 8.135 | 2,048 | Ho Ditolak | Signifikan |

*Sumber : Pengolahan Data Hasil Penelitian Tahun 2016*

Berdasarkan tabel di atas, maka bisa kita peroleh bahwa ada 4 Komponen perubahan organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai yaitu: komponen perubahan struktur (X1), perubahan teknologi (X2) perubahan penataan fisik (X3) dan perubahan orang (X4).

* 1. **Pembahasan**

Pembahasan perubahan organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai dimaksud untuk mengungkapkan dan menjelaskan hasil penelitian serta menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, juga membahas hasil pengujian dengan mengungkapkan temuan-temuan yang akan dibahas dalam paragraph di bawah ini.

* + 1. **Pengaruh Simultan Perubahan Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kelurahan di Kota Banjar**

Besarnya pengaruh perubahan organisasi menunjukan besaran nilai signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai secara optimal, yaitu 91.20 %, artinya pengaruh perubahan organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai menunjukan pengaruh positif. Jadi perubahan organisasi yang dilakukan oleh pimpinan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai seperti tercantum dalam gambar berikut :

91,20%

8,80%

**Gambar 4**

**Struktur Pengaruh Variabel Perubahan Organisasi (X)**

**Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y**)

Makna dari besaran nilai diatas dapat diinterpretasikan bahwa dengan perubahan organisasi maka akan semakin baik pula efektivitas kerja pegawai. Dengan demikian maka keberhasilan efektivitas kerja pegawai sangat dipengaruhi perubahan organisasi.

Hasil Observasi dapat diketahui secara langsung masih ada kelemahan-kelemahan yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai, sehingga dimasa yang akan datang diharapkan dapat menutupi kelemahan-kelemahan tersebut apalagi bisa meningkatkan efektivitas kerja pegawai secara optimal. Kemudian struktur di atas kalau dilihat per sub indikator perubahan organisasi dapat dilihat sebagaimana gambar berikut :



**Gambar 5**

**Sub Struktur Pengaruh Variabel Perubahan Organisasi (X)**

**Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai (Y**)

Makna dari besaran nilai di atas, dapat diasumsikan bahwa semakin efektif pelaksanaan perubahan organisasi kelurahan, maka akan semakin efektif pegawai dalam bekerja. Dengan demikian maka keberhasilan organisasi akan sangat ditunjang oleh efektivitas pegawai dalam bekerja sehingga untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam melakukan perubahan organisasi secara maksimal.

Setelah diketahui hasil secara langsung, maka dimasa yang akan datang kelemahan-kelemahan yang berkaitan dengan peningkatan Efektivitas kerja pegawai pada Kelurahan Kota Banjar akan teratasi sedemikian rupa, sehingga dapat mengurangi kekurangan-kekurangan dalam pelaksanaan perubahan organisasi.

Hasil penelitian tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Tata Pemerintahan SETDA Kota Banjar diketahui bahwa pelaksanaan perubahan organisasi sebagai dampak dari perubahan status desa menjadi kelurahan telah memberikan pengaruh terhadap efektivitas pegawai kelurahan hal ini disebabkan dengan perubahan organisasi maka terjadi perubahan tata kerja yang berdampak pada kualitas atau hasil kerja yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan

1. **KESIMPULAN DAN SARAN**

**5.1. Kesimpulan**

1. Perubahan organisasi secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja Pegawai Kelurahan di Kota Banjar artinya bahwa pengaruh perubahan organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai menunjukan pengaruh positif. Jadi perubahan organisasi yang dilakukan oleh pimpinan sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.
2. Pengaruh komponen-komponen perubahan organisasi secara parsial yang meliputi komponen perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan penataan fisik dan perubahan orang memberikan pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja Pegawai Kelurahan di Kota Banjar. Dengan demikian maka komponen-komponen tersebut belum secara optimal dapat tertercapai sehingga sangat berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.
3. Terdapat beberapa komponen lain yang ternyata memberikan pengaruh di luar komponen-komponen yang dianalisis pada penelitian ini seperti motivasi, pemberian wewenang atau koordinasi kepada pegawai. Komponen-komponen tersebut cukup berpengaruh dan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dikemudian hari untuk melengkapi pengembangan konsep teori perubahan organisasi secara lebih luas.

**5.2. Saran-saran**

1. **Saran Akademik**
2. Mengingat keterbatasan penulis dalam melakukan penelitian ini sebaiknya ada peneliti lain yang melakukan penelitian lebih lanjut sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya pelaksanaan perubahan organisasi dan meningkatkan efektivitas kerja pegawai
3. Penelitian lanjutan diharapkan dapat menemukan teori baru guna memberikan manfaat bagi kepentingan umum.
4. **Saran Praktis**
5. Pimpinan sebaiknya berusaha melakukan perubahan struktur yang disesuaikan dengan keadaan organisasi kelurahan masing-masing
6. Pimpinan sebaiknya berupaya melakukan perubahan teknologi dengan cara mengikutsertakan pegawainya dalam berbagai pendidikan dan pelatihan sehingga pegawai memiliki keterampilan yang memadai.
7. Pimpinan sebaiknya melakukan perubahan penataan fisik sehingga dapat memberikan kenyamanan dan keamanan bagi para pengguna pelayanan
8. Pimpinan sebaiknya melakukan perubahan orang atau pegawai sehingga pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan.
9. **Saran Kebijakan**
10. Sebaiknya dilakukan usaha-usaha untuk melaksanakan komponen perubahan struktur dalam melaksanakan perubahan organisasi, karena komponen ini merupakan unsur penting dalam perubahan organisasi.
11. Sebaiknya dilakukan upaya meningkatkan perubahan teknologi sehingga dapat memperlancar proses pelaksanaan pekerjaan.
12. Sebaiknya dilakukan usaha-usaha untuk melakukan perubahan penataan secara fisik karena penataan fisik dalam sebuah organisasi pemerintah dapat memberikan dampak terhadap peningkatan pelayanan kepada masyarakat.