

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Peran yang sangat penting untuk meningkatkan kinerja sebuah organisasi terletak pada keberdayaan sumber daya manusianya. Efektivitas sumber daya manusia dapat berdampak pada produksi, efisiensi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sumber daya manusia memiliki peran yang krusial dalam meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Hal itu dapat dilakukan dengan mengelola, mengembangkan, dan mendukung karyawan dengan baik agar terwujud dan tercapainya tujuan organisasi. Apabila manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi tidak efektif, berbagai masalah dapat timbul yang akan mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Berdasarkan Arifin (2019) beberapa permasalahan yang mungkin akan timbul yaitu:

1. Penurunan produktivitas
2. Peningkatan *turnover*
3. Konflik dan ketegangan
4. Penurunan kualitas produk atau layanan
5. Kerugian reputasi
6. Peningkatan biaya operasional
7. Ketidapatuhan hukum
8. Kesulitan dalam mencapai tujuan organisasi

Kinerja didefinisikan sebagai prestasi atau tingkat kesuksesan individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan selama suatu periode waktu (Robins, 2012). Menurut Hasibuan (2014), kinerja individu dapat dikaitkan dengan hasil yang mereka peroleh dari penyelesaian tugas yang diberikan secara efektif. Definisi ini didasarkan tingkat pengalaman, keahlian, dan ketekunan waktu yang dimiliki oleh individu tersebut. Kinerja pegawai adalah evaluasi atau penilaian terhadap sejauh mana seorang karyawan menjalankan tugas-tugasnya di tempat kerja. Kinerja pegawai biasanya diukur berdasarkan sejumlah faktor, seperti kualitas kerja, inisiatif, produktivitas, kerjasama tim, dan sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja pegawai memiliki dampak langsung pada kesuksesan organisasi dan dapat memengaruhi peningkatan produktivitas, mutu produk atau pelayanan, serta kepuasan konsumen. Dengan demikian, penting bagi perusahaan dan karyawan untuk bekerja sama dalam memastikan kinerja pegawai tetap optimal melalui evaluasi, pengembangan, dan umpan balik yang konstruktif. Meningkatkan kinerja pegawai adalah tujuan penting bagi setiap organisasi yang ingin mencapai kesuksesan. Organisasi seringkali menghadapi berbagai tantangan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai. Meningkatkan kinerja pegawai adalah usaha berkelanjutan yang memerlukan perencanaan, komunikasi yang baik, dan investasi dalam sumber daya manusia. Apabila organisasi mampu mengatasi tantangan ini, maka akan tercapai kinerja yang lebih baik dan produktivitas meningkat.

Tiap instansi atau lembaga selalu berharap agar personilnya mampu menjalankan tugas dengan optimal, memberikan kontribusi penuh dari

kemampuannya untuk kepentingan lembaga, dan dapat meningkatkan kinerjanya secara bertahap dari waktu ke waktu.

Menurut Laking dan Stevens (dalam Azizah, 2020:2), gambaran kinerja pelayanan semakin terlihat jelas jika dibandingkan dengan kemajuan dan tuntutan terkini seperti good governance, globalisasi, profesionalisme, mobilitas sosial ekonomi, akuntabilitas, transparansi, dan isu-isu terkait lainnya. Selain itu, Abas (dalam Azizah, 2020:3) menjelaskan beberapa aspek yang mencerminkan kekurangan dalam kinerja aparat pelayanan publik, terutama di Indonesia, seperti: pelayanan yang berbelit-belit dan memiliki kecenderungan birokratis; pungutan tambahan; biaya yang mahal; perilaku oknum aparat yang lebih menonjol sebagai pejabat daripada pelayan masyarakat; pelayanan yang bersifat diskriminatif, dan berbagai masalah lainnya.

Menurut penelitian (Harahap, 2020:10) menyebutkan bahwa manajemen perubahan merupakan faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Manajemen perubahan adalah pendekatan yang bertujuan untuk mengelola perubahan di dalam organisasi agar dapat berjalan dengan sukses. Ini mencakup perubahan dalam proses, budaya, teknologi, dan pekerjaan yang dijalankan oleh pegawai. Perubahan di dalam organisasi dapat berdampak pada kinerja para pegawai. *Change management* atau manajemen perubahan tidak hanya bermanfaat untuk mencapai kesuksesan organisasi di masa mendatang, melainkan juga diperlukan sebagai langkah solutif terhadap tantangan yang dihadapi saat ini. Misalnya masalah yang menyangkut kinerja pegawai. Pada kondisi ini, *change management* perlu dijalankan untuk mencegah terjadinya penurunan drastis sehingga instansi dapat

terhindar dari kerugian yang lebih besar. Manajemen perubahan juga dapat mengatasi permasalahan kinerja baik dari faktor-faktor internal, seperti keresahan karyawan, lemahnya kedisiplinan, dan rendahnya inovasi, maupun faktor eksternal, seperti bencana alam dan kebijakan pemerintah.

Model ADKAR adalah kerangka kerja yang digunakan dalam manajemen perubahan untuk membantu individu dan organisasi memahami, merencanakan, dan mengukur perubahan. Singkatan ADKAR merujuk pada *Awareness* (kesadaran), *Desire* (keinginan), *Knowledge* (pengetahuan), *Ability* (kemampuan), dan *Reinforcement* (penguatan). Model ini mengarah pada perubahan individu dan berupaya untuk memastikan bahwa setiap tahap dalam model tersebut tercapai. Perubahan dalam organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pegawai. Faktor-faktor seperti ketidakpastian, perubahan peran, perubahan proses, dan perubahan budaya mampu berpengaruh pada tingkat produktivitas, motivasi, dan kepuasan kerja para pegawai. Karenanya, penerapan manajemen perubahan yang efektif dapat mengurangi dampak negatif dan memaksimalkan dampak positif perubahan terhadap kinerja pegawai. Model ADKAR dapat digunakan sebagai alat yang membantu mengelola perubahan dengan fokus pada aspek individu. Melalui model ini, organisasi dapat merancang strategi untuk memastikan bahwa setiap pegawai memiliki kesadaran tentang perubahan yang akan terjadi, keinginan untuk mendukung perubahan tersebut, pengetahuan yang cukup, kemampuan untuk beradaptasi, dan penguatan yang diperlukan untuk mempertahankan perubahan. Keberhasilan manajemen perubahan dalam meningkatkan kinerja pegawai sangat penting. Kinerja pegawai yang baik dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan

organisasi, peningkatan produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Dengan memanfaatkan model ADKAR, organisasi dapat lebih efektif dalam membantu pegawai menghadapi perubahan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pada tahun 2006, didirikan lembaga yang dikenal sebagai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. BBWS Pemali Juana memiliki tanggung jawab terhadap pengendalian sumber daya air pada suatu area sungai, termasuk dalam hal pembentukan program, operasi, implementasi konstruksi dan konservasi. Bertujuan untuk melestarikan serta memanfaatkan sumber daya air, serta mengendalikan kerusakan air di kali, bendungan, pantai, situ, embung, danau, dan tempat penampungan air lain sebagainya. Tugasnya juga melibatkan pengelolaan air tanah, air baku tambak, rawa, irigasi, dan pengelolaan drainase utama perkotaan.

BBWS Pemali Juana masih dinilai kurang optimal kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas manajemen sumber daya air. Salah satunya dibuktikan oleh penelitian Utomo dan Darsono (2022) yang menyatakan bahwa selama tahun 2022 masih ada beberapa pekerjaan belum mencapai target, hal ini mengindikasikan kinerja pegawai pada BBWS Pemali Juana belum optimal. Kinerja pegawai BBWS Pemali Juana dapat dilihat melalui tabel yang menunjukkan target dan realisasi pekerjaan.

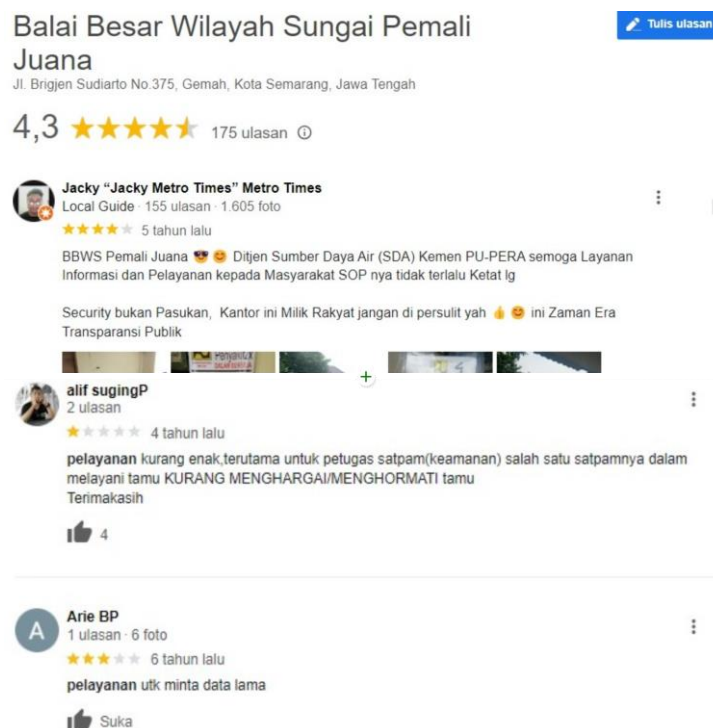
**Tabel 1.1 Target dan Realisasi Pekerjaan Tahun 2022**

No	Pekerjaan/Proyek	Target	Realisasi	Keterangan
1	Normalisasi Sungai Banjir Kanal Timur Kota Semarang	100 %	93 %	Belum mencapai target
2	Pemeliharaan berkala Pantai Randusongo Kab. Kabupaten Brebes	100 %	95 %	Belum mencapai target
3	Pemeliharaan Bendungan Gunungrowo di Kabupaten Pati	100 %	93 %	Belum mencapai target
4	Pembuatan Jaringan Irigasi di Kedungasem, Kabupaten Kendal	100 %	96 %	Belum mencapai target
5	Pengerukan eceng gondok di Danau Rawa Pening, Kab. Semarang	100 %	94 %	Belum mencapai target

Sumber: Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana Semarang, 2022

Solopos Jateng (2023, 2 November) melaporkan bahwa warga Tambaklorok, Kota Semarang, Jawa Tengah dilanda perasaan was-was dan cemas menjelang musim hujan tiba. Hal ini dikarenakan belum selesainya proyek *sheet pile* di Tambak Lorok, Semarang, yang digadang-gadang mampu menghalau banjir rob di kawasan tersebut saat musim hujan tiba. Proyek ini sebenarnya ditargetkan selesai dikerjakan pada Desember 2023, namun sampai saat ini progress pengerjaannya baru mencapai 49%. Hal itu disampaikan langsung oleh Dani Prasetyo Yoyok selaku Pejabat Pembuat Komitmen (PPK) Sungai dan Pantai BBWS Pemali-Juana. Proyek pengerjaan tanggul di sisi timur sudah hampir selesai, tapi di sisi barat baru setengah jalan.

Upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai yang maksimal masih menjadi tantangan bagi organisasi. Rendahnya kinerja pegawai dapat menimbulkan masalah yang menghambat jalannya kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. BBWS Pemali Juana dalam melaksanakan tugasnya masih mengalami kendala pada kinerja dalam pemberian pelayanan. Hal ini dibuktikan melalui penilaian dari *Google Review* terkait pelayanan yang diberikan.



Sumber: *Google Review*

### Gambar 1.1 Keluhan Pengguna Layanan

Berdasarkan gambar 1.1, masih ditemukan keluhan dari pengguna layanan yang mengindikasikan kurang optimalnya kinerja pegawai BBWS Pemali Juana. Pada ulasan tersebut menyebutkan masih kurangnya transparansi publik, petugas pemberi layanan yang kurang menghargai dan menghormati serta lamanya proses dalam permohonan data.

Dari permasalahan yang dijelaskan, dapat disimpulkan untuk mencapai kinerja optimal pegawai bukanlah tugas yang mudah. Faktanya, masih banyak pegawai yang menunjukkan kinerja di bawah standar, terutama dalam aspek pelayanan, pencapaian target, dan kurangnya tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Karena itu, penulis ingin menjelaskan dan menganalisis apakah ada **“Pengaruh *Change Management Model Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement* (ADKAR) terhadap Kinerja Pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berikut ini merupakan identifikasi masalah penelitian:

- a. Pada tahun 2022 masih ditemukan beberapa pekerjaan yang belum dapat diselesaikan atau belum mencapai target. Dua diantaranya yaitu proyek normalisasi Sungai Banjir Kanal Timur Kota Semarang dan pemeliharaan Bendungan Gunungrowo di Kabupaten Pati yang masing-masing realisasinya baru mencapai 93% dari target sebesar 100%. Meskipun realisasi kegiatan atau proyek tersebut sudah tinggi namun hal ini mengindikasikan bahwa indikator kemampuan (*ability*) pada *change management* model ADKAR dan indikator ketepatan waktu pada kinerja pegawai masih rendah.
- b. Proyek *sheet pile* penghalau banjir rob di Tambak Lorok semula ditargetkan akan selesai pada bulan Desember tahun 2023. Namun, hingga awal tahun 2024 proyek ini belum juga selesai. Hal ini mengakibatkan warga sekitar



Tambak Lorok merasa cemas menghadapi musim penghujan yang telah tiba. Keadaan tersebut menunjukkan indikator kualitas dan ketepatan waktu dalam kinerja pegawai masih belum maksimal.

- c. Adanya tantangan dalam meningkatkan kinerja pegawai dikarenakan masih terdapat keluhan dari pengguna layanan atas pelayanan yang mereka dapatkan dari Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana. Hal ini juga menunjukkan bahwa indikator kemampuan (*ability*) dalam *change management* model ADKAR masih rendah.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah yang muncul adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah *awareness* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 2) Apakah *desire* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 3) Apakah *knowledge* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 4) Apakah *ability* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?
- 5) Apakah *reinforcement* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *awareness* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 2) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *desire* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 3) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *knowledge* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 4) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *ability* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.
- 5) Untuk menjelaskan dan menganalisis pengaruh *reinforcement* terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **A. Kegunaan Teoritis**

- 1) Bagi Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi keilmuan administrasi publik serta memberikan tambahan pemahaman terkait manajemen perubahan dan peningkatan kinerja pegawai yang dapat dijadikan referensi atau bahan rujukan dalam penelitian.

### **B. Kegunaan Praktis**

- 1) Bagi Penulis

Diharapkan temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk menerapkan teori dan pembelajaran yang diperoleh selama perkuliahan. Dengan

demikian, penulis dapat memperdalam pemahaman dan pengalaman terkait manajemen perubahan dan kinerja pegawai.

## 2) Bagi Organisasi

Diharapkan studi ini memberikan kontribusi kepada organisasi mengenai peningkatan kinerja pegawai melalui manajemen perubahan model ADKAR sehingga dapat memajukan kinerja pegawai dalam menggapai tujuan organisasi.

## 3) Bagi Penelitian Selanjutnya

Temuan-temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber rujukan atau panduan bagi pihak-pihak yang berencana untuk melakukan penelitian dengan topik serupa.

## 1.6 Kerangka Teori

**Tabel 1.2 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/ Tahun	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
1	Yasmine Ramadhana Harahap (2020)	Menganalisis pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan.	Kuantitatif	Variabel manajemen perubahan, budaya organisasi dan kualitas kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padang Sidempuan dengan nilai Fhitung (23.799) > Ftabel (2,81).
2	Norman Sasono (2020)	Mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen	Kuantitatif	Variabel manajemen perubahan model pendekatan ADKAR berpengaruh terhadap

No	Peneliti/ Tahun	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
		perubahan model pendekatan ADKAR, model ISCA, dan <i>organizational learning</i> terhadap kinerja		kinerja karyawan. Variabel manajemen perubahan model pendekatan ISCA berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan variabel <i>organizational learning</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Noorsy Zidna Nabiela dan Pusvita YuanaArmanu (2022)	Mengetahui dan menjelaskan pengaruh <i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement</i> (ADKAR) terhadap kinerja pegawai di KPw Bank Indonesia Malang.	Kuantitatif	Terdapat pengaruh antara manajemen perubahan variabel <i>Awareness, Desire, Knowledge, Ability</i> dan <i>Reinforcement</i> masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPw Bank Indonesia Malang.
4	N.T Adiastra, P.I.Rahmawati, dan N.L.S Telagawati (2023)	Menguji pengaruh kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di masa covid 19.	Kuantitatif	Kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Undiksha di masa Covid-19.
5	Rona Astria & Heliyani (2022)	Melihat pengaruh Manajemen perubahan, Organisasi pembelajaran, budaya organisasi dan Motivasi kerja terhadap kinerja	Kuantitatif	Manajemen perubahan, Organisasi pembelajaran, Budaya organisasi dan Motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di Bagian Organisasi

No	Peneliti/ Tahun	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
		pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.		Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto.
6	Jessicha Fischasia Menda, Bernhard Tewal dan Greis M. Sendow (2018)	Mengetahui pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada RSUD Bitung.	Kuantitatif	Manajemen perubahan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Bitung.
7	Rosa De Lima Prabhawanti dan Eko Prasajo (2021)	Mengetahui pengaruh manajemen perubahan dan kompetensi kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian.	Kuantitatif	Nilai t-hitung Manajemen Perubahan sebesar $5,371 > 2,013$ maka terdapat pengaruh antara Manajemen Perubahan terhadap kinerja, sedangkan t-hitung sebesar Kompetensi $5,462 > 2,013$ maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja. Terdapat pengaruh antara manajemen perubahan terhadap kinerja dan kompetensi atas kinerja.
8	Sri Langgeng Ratnasari, Dian Fitri, Zulkifli, Herni Widiyah Nasrul, dan	Menganalisis pengaruh manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, dan disiplin kerja	Kuantitatif	Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

No	Peneliti/ Tahun	Tujuan	Metode	Hasil Penelitian
	Supardi (2022)	terhadap kinerja karyawan.		
9	Anggada Bayu Seta & Sri Mulyani (2022)	Mengetahui pengaruh manajemen perubahan dan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada CV. Enigma.	Kuantitatif	Manajemen perubahan, dan manajemen konflik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada CV. Enigma.
10	Festus Onyegbul a Ekechi (2020)	Menguji pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan di universitas-universitas di Federal Capital Territory, Abuja-Nigeria.	Kuantitatif	Kinerja pegawai dapat diterima yang ditentukan oleh faktor manajemen perubahan (perubahan teknologi dan kepemimpinan organisasi)

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2023

### 1.6.1 Penelitian Terdahulu

Yasmine Ramadhana Harahap (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh manajemen perubahan, budaya organisasi dan kualitas kerja terhadap kinerja pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padangsidimpuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen perubahan, budaya organisasi dan kualitas kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Padangsidimpuan dengan nilai  $F_{hitung} (23.799) > F_{tabel} (2,81)$ . Perbedaan penelitian saya dengan penelitian yang dilakukan oleh Yasmine Ramadhana Harahap (2020) yaitu terletak pada lokasi dan variabel yang digunakan.

Penelitian saya menggunakan variabel kinerja pegawai dan manajemen perubahan dengan model ADKAR. Sementara penelitian diatas menggunakan variabel kinerja pegawai, manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kualitas kerja.

Norman Sasono (2020) meneliti tentang pengaruh manajemen perubahan pada kinerja karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama variabel manajemen perubahan model pendekatan ADKAR berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kedua variabel manajemen perubahan model pendekatan ISCA berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan ketiga variabel *organizational learning* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu ada pada lokasi dan variabel yang digunakan, penelitian ini menggunakan variabel independen yang meliputi manajemen perubahan model pendekatan ADKAR, manajemen perubahan model pendekatan ISCA dan *organizational learning*. Sedangkan, penelitian yang saya lakukan menggunakan variabel manajemen perubahan dengan model ADKAR saja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nabiela dan Armanu (2022) menganalisis tentang pengaruh *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement* (ADKAR) terhadap kinerja pegawai di KPw Bank Indonesia Malang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen perubahan variabel *Awareness, Desire, Knowledge, Ability dan Reinforcement* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai KPw Bank Indonesia Malang. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu ada pada lokasi penelitian.

Adiastra dkk. (2023) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai keuangan Universitas Pendidikan Ganesha di Masa Covid-19. Hasil penelitian menunjukkan: (1) kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) manajemen perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, (3) iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, serta (4) secara simultan kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Undiksha di masa Covid-19. Kontribusi variabel bebas kepemimpinan pelayanan, manajemen perubahan, dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Undiksha pada masa Covid-19 sebesar 66,6%. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu ada pada lokasi dan variabel yang digunakan. Penelitian saya tidak menggunakan variabel kepemimpinan pelayanan dan iklim kerja melainkan fokus pada manajemen perubahan model ADKAR.

Astria dan Heliyani (2022) melakukan penelitian tentang pengaruh Manajemen Perubahan dan Organisasi Pembelajaran, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan, organisasi pembelajaran, budaya organisasi, dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. Kemudian Manajemen perubahan, organisasi pembelajaran, budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama



berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Sawahlunto. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saya yaitu ada pada lokasi dan variabel yang digunakan. Penelitian saya tidak menggunakan variabel organisasi pembelajaran, budaya organisasi dan motivasi kerja. Selain itu terdapat perbedaan teori yang digunakan, pada penelitian Astria dan Heliyani (2023) menggunakan teori manajemen perubahan yang dikemukakan oleh John Kotter sementara pada penelitian saya menggunakan teori manajemen perubahan model ADKAR.

Jessica Fischasia Menda, dkk (2018) menganalisis tentang pengaruh Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada RSUD Bitung. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen perubahan dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada RSUD Bitung. Perbedaan penelitian yang saya lakukan dengan penelitian ini yaitu ada pada lokasi dan variabel yang digunakan. Penelitian saya menggunakan variabel kinerja pegawai dan manajemen perubahan dengan model ADKAR.

Prabhawanti dan Prasajo (2021) meneliti tentang pengaruh manajemen perubahan dan kompetensi terhadap kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh manajemen perubahan dan kompetensi terhadap kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang saya lakukan yaitu lokasi dan variabel yang digunakan. Penelitian saya menggunakan variabel kinerja pegawai dan manajemen perubahan dengan model.

Penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dkk. (2022) menganalisis tentang manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan manajemen perubahan, kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian saya dengan penelitian ini terletak pada lokasi dan variabel yang digunakan. Penelitian saya tidak menggunakan variabel kepemimpinan transformasional, struktur organisasi, budaya organisasi, dan disiplin kerja.

Seta dan Mulyani (2022) meneliti tentang pengaruh manajemen perubahan dan manajemen konflik terhadap kinerja karyawan pada CV. Enigma. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persamaan regresi berganda yang terbentuk yaitu  $Y = 16,432 + 0,265 X1 + 0,299 X2$ . Persamaan tersebut memberikan informasi bahwa nilai kinerja yang terbentuk adalah 16,432 dan setiap terjadi peningkatan satu satuan variabel manajemen perubahan mempengaruhi variabel kinerja sebesar 0,265. Selanjutnya, setiap terjadi peningkatan satu satuan variabel manajemen konflik akan dapat mengakibatkan peningkatan nilai kinerja sebesar 0,299. Hasil pengujian hipotesis secara simultan (uji F), diperoleh nilai F hitung sebesar 24,616 lebih besar dari nilai F tabel yaitu 2,69, dengan demikian  $H_0$  ditolak

dan Ha diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen perubahan, dan manajemen konflik secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada CV. Enigma. Perbedaan penelitian ini dan penelitian saya yaitu terletak pada lokasi dan variabel penelitian yang digunakan. Penelitian saya tidak menggunakan variabel manajemen konflik melainkan manajemen perubahan dengan model ADKAR.

Festus Onyegbula Ekechi (2020) melakukan penelitian tentang pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja karyawan di universitas-universitas di Federal Capital Territory, Abuja-Nigeria. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh manajemen perubahan (perubahan teknologi dan kepemimpinan organisasi) terhadap kinerja pegawai. Perbedaan penelitian ini dan penelitian saya yaitu terletak pada lokasi dan variabel penelitian yang digunakan. Penelitian ini tidak menggunakan variabel manajemen perubahan model ADKAR.

## **1.6.2 Paradigma Administrasi Publik**

### **A. Paradigma I: Dikotomi Politik dan Administrasi (1990 - 1926)**

Paradigma ini, yang dikenal sebagai dikotomi politik dan administrasi, diperkenalkan dalam tulisan "*Politics and Administration*" oleh Goodnow. Menurutnya, terdapat pemisahan antara politik, yang berkaitan dengan pembuatan kebijakan melalui badan legislatif, dan administrasi, yang fokus pada pelaksanaan kebijakan melalui badan eksekutif. Ilmu administrasi negara lebih terfokus pada organisasi, administrasi pegawai, dan perencanaan anggaran dalam konteks birokrasi dan tata pemerintahan. Sementara itu, masalah pemerintahan, politik, dan

kebijakan dianggap sebagai inti dari kajian ilmu politik. Paradigma ini mencetuskan pertanyaan mengenai peran yang seharusnya dimainkan oleh administrasi negara.

### **B. Paradigma II: Prinsip-Prinsip Administrasi (1927 - 1937)**

Paradigma ini dikenal sebagai paradigma prinsip-prinsip administrasi yang menekankan universalitas prinsip administratif tanpa memperhatikan lokus administrasi negara. Fokus utamanya adalah pada "prinsip-prinsip administrasi" yang dianggap berlaku secara umum di berbagai jenis organisasi dan konteks sosial-budaya. Pada periode ini, administrasi dianggap memiliki prinsip-prinsip yang jelas dan dapat diterapkan di mana pun. Gulick dan Urwick menganggap prinsip-prinsip ini krusial dalam membentuk ilmu administrasi, dengan fokus lebih signifikan daripada lokus, dan salah satu prinsip terkenal pada masa itu adalah POSDCORB.

### **C. Paradigma III: Administrasi Negara sebagai Ilmu Politik (1950 - 1970)**

Paradigma ini dikenal sebagai paradigma administrasi negara dalam konteks ilmu politik. Paradigma sebelumnya telah menarik kritik, terutama dari Morstein-Mark yang meragukan pemisahan politik dan administrasi. Herbert Simon mengemukakan bahwa prinsip-prinsip yang ada tidak dapat diterapkan secara universal. Saat ini, ada kebutuhan untuk melakukan upaya pembaruan dalam merumuskan kembali hubungan konseptual antara administrasi negara dan ilmu politik. Fokusnya terpusat pada analisis birokrasi, meskipun masih terjadi ketidakjelasan karena adanya kelemahan dalam prinsip-prinsip administrasi publik.

#### **D. Paradigma IV: Administrasi Publik sebagai Ilmu Administrasi (1956 - 1970)**

Paradigma ini memasukkan administrasi publik sebagai subbidang ilmu administrasi. Pada tahap ini dilakukan analisis prinsip-prinsip manajemen secara komprehensif dan ilmiah. Selain lokus, bidang minatnya meliputi analisis manajemen, perilaku organisasi, dan penggunaan teknologi modern seperti analisis sistem, riset operasi, dan pendekatan kuantitatif. Ada dua bidang kemajuan utama yang patut didiskusikan: yang pertama adalah pengembangan ilmu administrasi murni, yang dibantu oleh studi psikologi; yang kedua adalah pengembangan kebijakan publik. Setiap bidang spesialisasi yang dikembangkan diyakini dapat diterapkan pada bisnis dan administrasi secara umum.

#### **E. Paradigma V: Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970 - sekarang)**

Pada ranah administrasi sendiri, paradigma ini disebut dengan administrasi publik. Pada zaman ini, administrasi negara telah mengalami perkembangan menjadi suatu disiplin ilmu administrasi yang melibatkan teori organisasi, ilmu kebijakan, dan ilmu politik. Titik fokus paradigma ini, yang mencakup kebijakan publik, teori manajemen, dan teori organisasi, telah diidentifikasi secara tepat. Paradigma ini menekankan pada permasalahan dan kepentingan publik. Secara singkat, pada era ini, administrasi publik menjadi sebuah disiplin ilmu yang mengintegrasikan teori organisasi, manajemen, dan kebijakan guna menangani permasalahan dan kepentingan masyarakat.

## **F. Paradigma VI: Tata Kelola atau Governance (1990-Sekarang)**

Paradigma ini dikenal dengan paradigma *governance*. Konsep paradigma ini muncul pada akhir tahun 1990, *governance* menurut Tamagoya (Ikeanyibe, 2017) dapat didefinisikan sebagai pelaksanaan kekuasaan atau otoritas oleh para pemimpin politik untuk kesejahteraan warga negara atau rakyatnya, proses rumit dimana beberapa sektor masyarakat memegang kekuasaan dan memberlakukan dan mengumumkan kebijakan publik yang secara langsung mempengaruhi manusia dan institusi. Paradigma *governance* memiliki hubungan yang dekat dengan NPM, menurut Peters (Ikeanyibe, 2017) kedua paradigma ini memiliki kesamaan satu sama lain, dimana keduanya berusaha untuk memecahkan sistem pemerintahan hirarki dan *top-down* yang ada di masa lalu. Peters juga memberikan perbedaan yang jelas antara NPM dan *governance*, dimana pada NPM penggunaan aktor non pemerintah adalah untuk mengurangi biaya, meningkatkan efisiensi dan membatasi kekuatan negara dan pada pendekatan *governance* ada beberapa unsur efisiensi tetapi pembenaran utamanya adalah untuk melibatkan masyarakat sipil, meningkatkan partisipasi dan mengakui kapasitas jaringan dalam masyarakat sipil untuk menyediakan setidaknya tingkat tertentu pengelolaan diri di bidang kebijakan mereka.

Berdasarkan enam paradigma tersebut, penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam paradigma administrasi publik keenam, yaitu paradigma administrasi publik tata kelola atau *governance*. Fokus utamanya adalah pada konsep-konsep peningkatan pelayanan pemerintah kepada masyarakat.

### 1.6.3 Manajemen Publik

Manajemen publik, sebagaimana dijelaskan oleh Shafritz dan Russel (dalam Keban, 2008), merupakan usaha individu untuk mengambil tanggung jawab dalam mengelola sebuah organisasi, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dan teknologi, dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen publik pada dasarnya adalah sebuah konsep manajemen yang digunakan dalam lingkungan pemerintahan. David Osborne dan Ted Gaebler mengartikan manajemen publik sebagai upaya mencapai pencapaian yang bermakna dalam penyediaan layanan publik yang berkualitas, secara efisien dan efektif, melalui pengelolaan yang inovatif dan kolaboratif. Overman mendapat banyak pengaruh dari "manajemen ilmiah", meskipun ia menekankan (dalam Keban, 2008) bahwa manajemen publik bukanlah "manajemen ilmiah". Konflik antara orientasi kebijakan politik dan pendekatan "rasional-instrumental" tercermin dalam administrasi publik. Penelitian ini mengkaji banyak aspek organisasi dengan menggunakan pendekatan interdisipliner, mengintegrasikan fungsi manajerial dengan faktor-faktor yang terkait dengan infrastruktur, informasi, politik, sumber daya manusia, dan keuangan. Manajemen publik, kemudian, adalah proses pengalokasian sumber daya sejalan dengan arahan kebijakan publik.

Wilson (dalam Keban, 2014) mendorong fokus ilmu administrasi publik yang sejalan dengan dunia bisnis. Ia menekankan perbaikan kualitas individu, struktur birokrasi, dan metode organisasi. Wilson menetapkan empat prinsip dasar yang mempengaruhi manajemen publik hingga kini.:

1. Pemerintah sebagai lembaga yang benar-benar berwibawa;
2. Kapabilitas pemimpin sebagai konsentrasi utama;
3. Mencari standar dan metode administrasi yang lebih layak sebagai cara untuk menciptakan kemampuan regulasi; Dan
4. Strategi relatif sebagai suatu teknik pengkajian dan perbaikan di bidang administrasi publik.

#### **1.6.4 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kerja dalam suatu organisasi. Ini mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompensasi, evaluasi kinerja, dan pengelolaan hubungan antara pekerja dan manajemen. Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, termotivasi, dan produktif, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan bisnisnya dengan efektif.

Sunyoto (2015:1) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, penginteg-rasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan, di samping faktor lain seperti aktiva dan modal. Oleh karena itu sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia.



Slamet (2014: 114) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai pandangan bahwa pegawai dalam suatu perusahaan merupakan aset perusahaan yang perlu dijaga, bukan hanya sebagai faktor produksi saja. Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam organisasi dapat didayagunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

Fahmi (2016: 1) menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diharapkan untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Dari definisi yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa orang yang melaksanakan aktivitas tersebut adalah manajer sumber daya manusia, yang memperoleh kewenangan dari manajer umum untuk mengelola manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Widodo (2015: 2) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses yang mencakup evaluasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia, untuk mendapatkan orang-orang untuk memenuhi kebutuhan itu, dan mengoptimasikan pendayaan sumber daya manusia yang penting tersebut dengan cara memberikan insentif dan penugasan yang tepat, agar sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi dimana sumber daya manusia itu berada.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar semua potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Dalam rumusan lain manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pemanfaatan individu-individu tersebut.

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017: 3) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan.

### **1.6.5 Kinerja**

Pengertian Kinerja Pegawai Menurut Rukhayati (2018:99), pengertian kinerja pegawai merupakan hasil atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh pegawai baik yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas. Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dalam melaksanakan tugas tugas yang diberikan. Kinerja yang baik merupakan langkah penentu tercapainya tujuan organisasi.

Bintoro & Daryanto (dalam Kusumaningrum dan Sari, 2019:55), mengatakan kinerja yang baik akan membawa kemajuan bagi organisasi. Organisasi harus memperhatikan kinerja pegawainya karena merupakan salah satu kata kunci keberhasilan.

Menurut Wau et. al (2021:203), mengatakan kinerja pegawai adalah kualitas yang mengacu pada kualitas sumber daya manusia seperti pengetahuan,

keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan yang berfungsi untuk mendukung dan meningkatkan kondisi kerja karyawan dan organisasi. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari pegawai mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda.

Menurut Ichsan, et al (2020:196), bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau yang dihasilkan oleh seseorang atau kelompok yang meliputi bagaimana mutu kerja, ketelitian dan kerapihan kerja, penugasan dan bidang kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan, inisiatif, kreativitas, disiplin, dan semangat kerja.

Simamora (dalam Ferawati, A, 2017:2), mengartikan kinerja sebagai proses evaluasi pelaksanaan kerja dari individu maupun kelompok sesuai dengan kriteria yang sudah ditetapkan. Evaluasi atau penilaian kinerja dapat diukur melalui tingkat efisiensi dan efektifitas seorang dalam melakukan suatu pekerjaan yang didukung oleh sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja atau capaian dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang telah dilakukan oleh pegawai yang nantinya dapat dijadikan sebagai tolok ukur tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Siagian (dalam Akbar, 2018:6), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kompensasi
- 2) Lingkungan kerja
- 3) Budaya organisasi
- 4) Kepemimpinan

5) Motivasi kerja

7) Kepuasan kerja

6) Disiplin kerja

Menurut Sedarmayanti (dalam Bukhari & Pasaribu, 2019:91), terdapat 5 indikator untuk mengukur kinerja yaitu:

1) Kualitas pelayanan (*Quality of work*), yaitu terkait kualitas pekerjaan yang dihasilkan dapat memuaskan bagi penggunanya atau tidak, sehingga hal ini dijadikan sebagai tolok ukur kinerja.

2) Komunikasi (*Communication*), yaitu kemampuan pegawai dalam berkomunikasi dengan baik kepada konsumen.

3) Kecepatan (*Promptness*), yaitu kecepatan bekerja yang diukur oleh tingkat waktu, sehingga pegawai dituntut untuk bekerja cepat dalam mencapai kepuasan dan peningkatan kerja.

4) Kemampuan (*Capability*), yaitu kemampuan dalam melakukan pekerjaan semaksimal mungkin yaitu pegawai dituntut melakukan pekerjaan semaksimal mungkin dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya.

5) Inisiatif (*Intiative*), yaitu setiap pegawai mampu menyelesaikan masalah pekerjaannya sendiri agar tidak terjadi keterhambatan dalam pekerjaan.

Indikator kinerja lainnya dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (dalam Rahayu et al, 2019:50), yang terdiri dari:

1) Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari

tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan.

2) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja dapat berupa kecepatan dan kemampuan dalam banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan.

3) Tanggung jawab

Tanggung jawab dapat berupa hasil kerja yang dicapai yang menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga membuat hasil pekerjaan semakin baik.

5) Inisiatif

Mampu melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai.

Indikator kinerja menurut Robbins (dalam Sophiah & Sangdji, 2018) yakni sebagai berikut:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas

- c. Ketepatan Waktu
- d. Efektivitas
- e. Kemandirian

Indikator kinerja lainnya menurut Hasibuan (dalam Daulay & Hikmah, 2020:16), adalah:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Pengetahuan
- 4) Keandalan dan
- 5) Kerjasama.

Berdasarkan hasil temuan indikator dari beberapa ahli, penelitian ini menggunakan indikator yaitu:

- 1) Disiplin Kerja
- 2) Kualitas
- 3) Kuantitas
- 4) Ketepatan Waktu
- 5) Efektivitas

Indikator-indikator diatas dapat digunakan dalam mengukur kinerja pegawai. Tujuannya adalah untuk menganalisis seberapa jauh tingkat kinerja yang telah dicapai, sehingga dapat dilakukan upaya perbaikan atau peningkatan kinerja.

### **1.6.6 Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan muncul sebagai daya dorong dalam mengubah mindset dan budaya kerja pegawai dalam perubahan suatu organisasi. Manajemen perubahan melihat bahwa perubahan harus direncanakan, diorganisasikan, dipimpin dan dikendalikan. Perubahan organisasi terjadi saat suatu organisasi bergerak dari keadaan saat ini ke arah tertentu, keadaan masa depan yang diantisipasi dengan tujuan untuk mencapai peningkatan efektivitas. Penggerak terjadinya perubahan organisasi dapat disebabkan oleh kekuatan eksternal seperti perubahan ekonomi, meningkatnya persaingan di antara organisasi, pasar tenaga kerja, teknologi baru, hukum internasional, pemerintah, dan pasar atau kekuatan internal seperti proses administrasi, pertumbuhan organisasi, masalah orang, sosial dan restrukturisasi ekonomi (Mogogole & Jokonya, 2018).

Tujuan dalam setiap perubahan di organisasi adalah untuk memperbaiki suatu sistem/budaya yang telah berlaku lama untuk selanjutnya disesuaikan dengan keadaan saat ini. Adaptasi terhadap suatu perubahan merupakan cara untuk menyesuaikan diri agar tetap dapat bertahan dalam keadaan yang berubah. Oleh karena itu, dibutuhkan manajemen perubahan untuk mengelola dampak yang ditimbulkan dari suatu perubahan, karena tidak semua orang dapat menerima perubahan dengan baik, dengan telah merasa nyaman terhadap keadaan yang berlaku sejak lama. Padahal perubahan memiliki manfaat apabila dikelola dengan baik, organisasi menjadi lebih dinamis, berkembang menjadi lebih maju dari seperti dari sisi teknologi dan ilmu pengetahuan maupun budaya kerjanya.

Wibowo (2011) menyatakan bahwa perubahan dapat terjadi pada diri kita maupun di sekeliling kita, bahkan kadang-kadang kita tidak sadari bahwa hal tersebut berlangsung. Perubahan berarti bahwa kita harus berubah dalam cara mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindari karena dorongan eksternal dan karena adanya kebutuhan internal. Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah, lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan, ada banyak faktor yang bisa membuat dibutuhkan tindakan perubahan. Di sisi lain bagi organisasi secara internal merasakan adanya kebutuhan akan perubahan.

#### **1.6.7 Model ADKAR Manajemen Perubahan**

Menurut Andrews (dalam Nabiela & Armanu, 2022: 348) manajemen perubahan Model ADKAR ada lima dimensi. Kesadaran akan kebutuhan untuk berubah, keinginan untuk berpartisipasi dan mendukung perubahan, pengetahuan tentang bagaimana cara mengubah (dan seperti apa perubahan itu), kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan itu dari hari-kehari, serta penguatan untuk menjaga perubahan di tempatnya.

Hiatt (dalam Nabiela & Armanu, 2022: 348) berpendapat bahwa dalam mendorong suksesnya perubahan terdapat 5 elemen yang yaitu *awareness*, *desire*, *knowledge*, *ability*, dan *reinforcement* atau yang disingkat dengan ADKAR. ADKAR merupakan suatu metode yang digunakan dalam perubahan di pemerintahan, bisnis, dan komunitas, yang memiliki 5 elemen yang dibangun dalam



sebuah kerangka untuk mencapai perubahan. Model ADKAR ini dibangun dalam suatu kerangka untuk mengelola individu dalam melakukan perubahan. Langkah-langkah menyusun strategi manajemen perubahan dilakukan sebagai berikut:

1) Membangun *Awareness*

*Awareness* adalah pemahaman seseorang tentang hakikat perubahan, mengapa perubahan perlu dilakukan dan risiko saat tidak berubah. *Awareness* juga mencakup informasi internal dan eksternal yang menciptakan kebutuhan akan perubahan dan manfaat dari perubahan.

2) Menciptakan *Desire*

*Desire* adalah kesediaan untuk mendukung dan terlibat dalam perubahan. *Desire* merupakan pilihan pribadi, dipengaruhi oleh sifat perubahan, dan juga situasi pribadi individu, serta motivasi intrinsik individu.

3) *Knowledge*

*Knowledge* mencakup informasi tentang perilaku, proses, alat, sistem, keterampilan, dan teknik yang dibutuhkan untuk menerapkan perubahan.

4) Meningkatkan *Ability*

*Ability* adalah kemampuan menerapkan pengetahuan menjadi tindakan pelaksanaan perubahan. *Ability* dicapai apabila individu atau kelompok memiliki kemampuan untuk mengimplementasikan perubahan pada tingkat kinerja yang dibutuhkan.

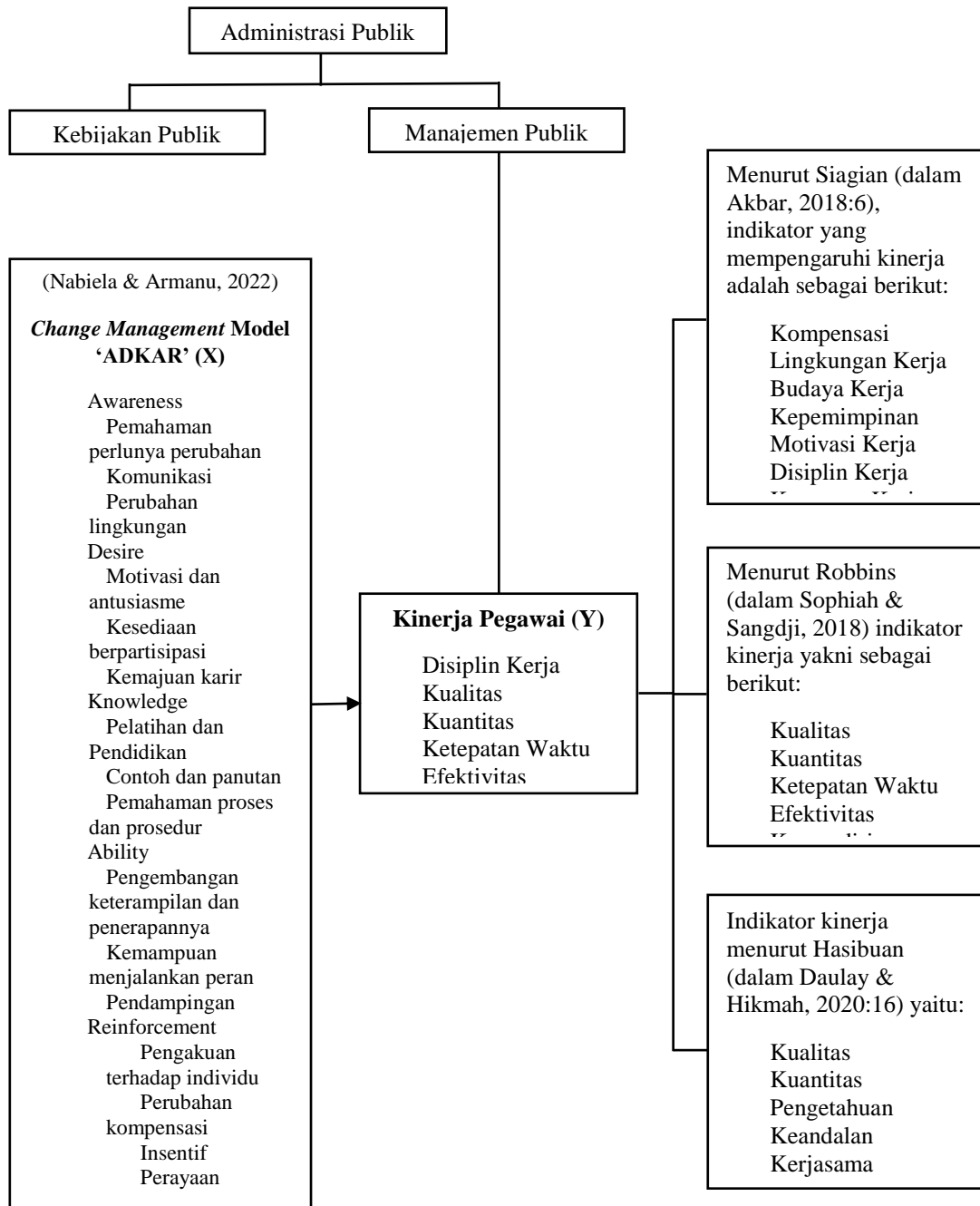
#### 5) Membuat *Reinforcement*

*Reinforcement* mewakili faktor internal dan eksternal untuk mempertahankan perubahan. *Reinforcement* eksternal dapat mencakup *celebration* dan *reward* terkait realisasi perubahan. *Reinforcement* internal terkait dengan kepuasan individu dengan prestasi dan kegunaan yang diperoleh dari perubahan.

#### **1.6.8 Pengaruh *Change Management* Model ‘ADKAR’ terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Norman (2020:29) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa manajemen perubahan model pendekatan ADKAR berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Model ADKAR (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*) adalah suatu kerangka kerja yang digunakan dalam manajemen perubahan untuk membantu organisasi dan individu dalam mengelola perubahan dengan lebih efektif. Menggunakan model ADKAR sebagai panduan dalam manajemen perubahan, organisasi dapat meningkatkan peluang kesuksesan perubahan dan pada akhirnya, meningkatkan kinerja pegawai. Penerapan model ADKAR dengan baik dapat membantu meningkatkan adaptabilitas individu terhadap perubahan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja pegawai serta keberhasilan implementasi perubahan organisasi.

### 1.6.9 Kerangka Konseptual



Sumber: Olahan Peneliti, 2023

**Gambar 1.2 Kerangka Konseptual**

## 1.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan dan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (dalam Sugiyono, 2008:64).

Berdasarkan konsep-konsep yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan hipotesis dari penelitian ini sebagai berikut.

### **Hubungan antara *Change Management Model* ADKAR (X) terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

1) H1: ada hubungan positif dan signifikan antara *awareness* dengan kinerja pegawai.

H0: tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *awareness* dengan kinerja pegawai.

2) H2: ada hubungan positif dan signifikan antara *desire* dengan kinerja pegawai.

H0: tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *desire* dengan kinerja pegawai.

3) H3: ada hubungan positif dan signifikan antara *knowledge* dengan kinerja pegawai.

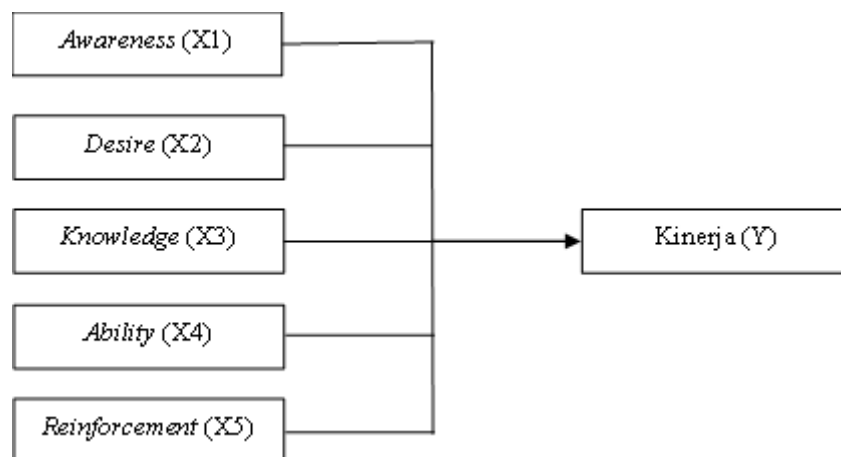
H0: tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *knowledge* dengan kinerja pegawai.

- 4) H4: ada hubungan positif dan signifikan antara *ability* dengan kinerja pegawai.

H0: tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *ability* dengan kinerja pegawai.

- 5) H5: ada hubungan positif dan signifikan antara *reinforcement* dengan kinerja pegawai.

H0: tidak ada hubungan positif dan signifikan antara *reinforcement* dengan kinerja pegawai.



Sumber: Olahan Peneliti

**Gambar 1.3 Kerangka Hipotesis**

## 1.8 Definisi Konsep

### 1.8.1 *Change Management* Model ADKAR

ADKAR merupakan singkatan dari *Awareness, Desire, Knowledge, Ability, dan Reinforcement*. Ini adalah model manajemen perubahan yang memberikan kerangka kerja yang dapat membantu organisasi dalam memahami dan mengelola perubahan dengan lebih efektif. Berikut adalah setiap elemen dalam model ADKAR:

1. *Awareness* (Kesadaran): Menciptakan pemahaman tentang mengapa perubahan diperlukan dan bagaimana perubahan tersebut akan mempengaruhi individu dan organisasi. Kesadaran adalah langkah pertama untuk membuka pikiran dan hati individu terhadap perubahan yang akan terjadi.
2. *Desire* (Keinginan): Membangkitkan keinginan atau motivasi individu untuk mendukung perubahan. Keinginan mencakup keinginan pribadi dan keyakinan bahwa perubahan akan memberikan manfaat positif bagi individu dan organisasi.
3. *Knowledge* (Pengetahuan): Memberikan informasi dan keterampilan yang diperlukan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan. Pengetahuan melibatkan pembelajaran keterampilan baru dan memahami bagaimana perubahan akan mempengaruhi pekerjaan dan tugas individu.

4. *Ability* (Kemampuan): Membangun kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru. Ini melibatkan dukungan dan pelatihan yang memungkinkan individu secara praktis melaksanakan perubahan yang diinginkan.
5. *Reinforcement* (Penguatan): Menciptakan sistem penguatan dan dukungan berkelanjutan untuk memastikan bahwa perubahan tetap terintegrasi dalam budaya dan praktik organisasi. Penguatan memastikan bahwa individu terus mempraktikkan perilaku baru dan perubahan tersebut menjadi bagian integral dari cara kerja sehari-hari.

Melalui langkah-langkah ini, model ADKAR membantu organisasi dan individu melewati tahap-tahap perubahan dengan lebih terstruktur dan terarah.

### **1.8.2 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana seorang karyawan mencapai tujuan-tujuan dan tanggung jawabnya dalam konteks pekerjaannya. Evaluasi kinerja pegawai biasanya melibatkan penilaian terhadap pencapaian target, kemampuan bekerja sama, kualitas pekerjaan, inisiatif, produktivitas, dan faktor-faktor lain yang berkontribusi terhadap kontribusi positif atau negatif karyawan terhadap organisasi. Penilaian kinerja pegawai dapat dinilai dari kualitas, kuantitas, kemampuan, komunikasi, inisiatif, loyalitas, kerjasama, dan penggunaan waktu kerja.

## **1.9 Definisi Operasional**

Definisi operasional diberikan untuk memperjelas maksud dan tujuan penelitian ini agar lebih terfokus terhadap judul penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti. Definisi operasional merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, definisi operasional variabelnya yakni sebagai berikut:

### **1.9.1 *Change Management Model* ADKAR (X)**

1. Peningkatan Kesadaran (*Awareness*):
  - a. Pemahaman perlunya perubahan
  - b. Komunikasi
  - c. Perubahan lingkungan
2. Peningkatan Keinginan (*Desire*):
  - a. Motivasi dan antusiasme
  - b. Kesiediaan berpartisipasi
  - c. Kemajuan karir
3. Peningkatan Pengetahuan (*Knowledge*):
  - a. Pelatihan dan pendidikan
  - b. Contoh dan panutan



- c. Pemahaman proses dan prosedur baru
4. Peningkatan Kemampuan (*Ability*):
- a. Pengembangan keterampilan dan penerapannya
  - b. Kemampuan menjalankan peran
  - c. Pendampingan
5. Penguatan (*Reinforcement*):
- a. Pengakuan terhadap individu yang berhasil menerima dan beradaptasi dengan perubahan
  - b. Perubahan kompensasi
  - c. Insentif dan hadiah
  - d. Perayaan

### **1.9.2 Kinerja Pegawai (Y)**

1. Disiplin Kerja
  - a. Ketertiban
  - b. Keteraturan
  - c. Tanggung jawab tinggi
2. Kualitas
  - a. Sempurnanya proses atau hasil kerja
  - b. Pegawai mampu meminimalisir kesalahan pekerjaan

3. Kuantitas
  - a. Jumlah output yang dihasilkan
  - b. Jumlah yang dihasilkan dalam bentuk uang, unit atau kegiatan yang dihasilkan
4. Ketepatan Waktu
  - a. Waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas
  - b. Waktu hadir dalam bekerja
5. Efektivitas
  - a. Sumber daya yang dipergunakan dengan sumber daya yang tersedia
  - b. Mengurangi sumber daya yang berlebihan
  - c. Memaksimalkan sumber daya untuk memenuhi target

### **1.10 Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Disebutkan oleh Sugiyono (2018:15) penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu yang pengumpulan datanya menggunakan instrumen penelitian serta analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **1.10.1 Tipe Penelitian**

Menurut Sugiyono (dalam Pasolong, 2013:75), tipe penelitian dapat diklasifikasikan menjadi 3 tipe yaitu:

1. *Exploratory research*, yaitu tipe penelitian yang sifatnya masih terbuka, masih mencari penelitian dan belum memiliki hipotesis.
2. *Explanatory research*, yaitu tipe penelitian yang menjelaskan hubungan antar variabel dan menguji hipotesis yang dibentuk sebelumnya.
3. *Descriptive research*, yaitu jenis penelitian yang menggambarkan apa yang terjadi pada saat penelitian dilakukan.

Tipe penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah tipe penelitian *explanatory*, karena penelitian ini akan mencoba menjelaskan dan menganalisis pengaruh manajemen perubahan dengan model ADKAR terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana sesuai hipotesis yang telah dibentuk sebelumnya.

### **1.10.2 Populasi dan Sampel**

#### **A. Populasi**

Menurut Sugiyono (2018:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berikut ini merupakan susunan jajaran pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana sebagai populasi penelitian:

**Tabel 1.3**  
**Jumlah Populasi Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah
1	PNS	161
2	Non PNS	298
4	Satpam, OB	119
Total		578

Sumber: BBWS Pemali Juana, 2023

Aparatur Sipil Negara atau selanjutnya disingkat ASN adalah pegawai pemerintah yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan di pemerintahan. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, ASN terbagi menjadi dua jenis yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Sementara untuk pegawai Non PNS pada BBWS Pemali Juana terdiri dari tenaga honorer dan tenaga harian lepas. Sementara satpam dan OB masuk dalam kategori pegawai *outsourcing*.

## **B. Sampel**

Sugiyono (2018:81) menyebutkan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif.

Sampel pada penelitian ini diambil dengan rumus Slovin yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

$n$  = Ukuran sampel/jumlah responden

$N$  = Ukuran populasi

$e$  = Persentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir. Nilai  $e = 0,1$  (10%) untuk populasi dalam jumlah besar.

Pada penelitian ini, sampel diperoleh berdasarkan rumus Slovin yakni sebagai berikut:

$$n = \frac{578}{1 + (578)(0,1)^2} \qquad n = \frac{578}{6,78}$$

$$n = \frac{578}{1 + 5,78} \qquad n = 85$$

Sampel sejumlah 85 pegawai Balai Besar Pemali Juana tersebut terdiri dari pegawai PNS, Non PNS, Satpam serta *Office Boy*. Tujuan pengambilan sampel tersebut yaitu dikarenakan populasi terlalu banyak atau jangkauan terlalu luas sehingga tidak memungkinkan dilakukan pengambilan data pada seluruh populasi. Selain itu peneliti menyadari adanya keterbatasan tenaga, waktu, dan biaya.

### 1.10.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sugiyono (2018:82), menjelaskan bahwa pada pengambilan sampel dikelompokkan menjadi *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*.

- a. *Probability Sampling*, memberikan peluang yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.
- b. *Nonprobability Sampling*, tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama pada setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan teknik *quota sampling*, yaitu penentuan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah kuota yang diinginkan sebanyak 85 orang. Pada penelitian ini sampel diambil dengan cara mengambil sebanyak 14,75% populasi dari masing-masing jabatan yaitu PNS, Non PNS dan Satpam serta OB. Sehingga diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 1.4 Sampel Penelitian**

No	Jabatan	Jumlah	Sampel
1	PNS	161	$\frac{14.75}{100} \times 161 = 24$
2	Non PNS	298	$\frac{14.75}{100} \times 298 = 44$
3	Satpam, OB	119	$\frac{14.75}{100} \times 119 = 17$
<b>Total</b>			<b>85</b>

Sumber: Olahan Peneliti

Sampel penelitian tersebut dipilih karena baik PNS, Non PNS maupun Satpam dan OB tidak luput dari penilaian kinerja pegawai dan ikut menjalankan model manajemen perubahan ADKAR dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya di lingkungan BBWS Pemali Juana. Kinerja PNS dan Non PNS dinilai melalui Sasaran Kinerja Pegawai yang dibuat lengkap dengan target kinerja

yang harus mereka capai dalam periode satu tahun. Proses pembuatannya melibatkan pengawasan dan persetujuan kepala atau pimpinan departemen masing-masing. Sementara Satpam dan OB juga tidak luput untuk diperhatikan kinerjanya karena mereka juga mendapatkan kritik dari pengguna layanan. Oleh karena itu baik PNS, Non PNS, maupun satpam dan OB penting dijadikan sampel dalam penelitian ini.

#### **1.10.4 Jenis dan Sumber Data**

##### **A. Jenis Data**

Sinambela (2014:114), mengemukakan terdapat 2 jenis data yaitu:

1. Data Kualitatif, yaitu data yang diperoleh dengan bentuk informasi yang dilakukan melalui wawancara pada narasumber yang telah ditetapkan.
2. Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dengan bentuk nominal atau angka-angka. Jenis data ini terbagi menjadi beberapa ukuran antara lain nominal, ordinal, interval dan ratio.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, karena dalam penelitian ini, dibutuhkan data dari hasil kuesioner mengenai pengaruh manajemen perubahan model ADKAR terhadap kinerja pegawai Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

##### **B. Sumber Data**

- a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh peneliti baik dari hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Dalam penelitian ini untuk mendapatkan data primer dapat dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner langsung kepada pegawai.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul atau oleh pihak lain. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan melakukan studi pustaka atau dokumen terkait manajemen perubahan, model ADKAR dan kinerja pegawai yang bersumber dari buku, jurnal, artikel, website dan penelitian terdahulu yang terkait dengan judul penelitian.

### **1.10.5 Skala Pengukuran**

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Jenis-jenis skala pengukuran ada empat yaitu:

a. Skala Nominal

Skala nominal yaitu skala paling sederhana disusun menurut jenis (kategorinya) atau fungsi bilangan sebagai simbol untuk membedakan sebuah karakteristik dengan karakteristik lainnya.

b. Skala Ordinal



Skala ordinal yaitu skala yang didasarkan pada rangking diurutkan dari jenjang yang lebih tinggi sampai jenjang terendah atau sebaliknya.

c. Skala Interval

Skala interval yaitu skala yang menunjukkan jarak antara satu data dengan data yang lain dan mempunyai bobot yang sama.

d. Skala Rasio

Skala rasio yaitu skala pengukuran yang mempunyai nilai nol mutlak dan mempunyai jarak yang sama.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal dengan memberikan nilai jawaban yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian dengan diurutkan dari yang paling rendah sampai paling tinggi. Adapun skor penilaian yang diberikan dari setiap pertanyaan menggunakan Skala Likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial. Responden diminta memberikan skor yang nantinya digunakan untuk mengukur nilai pada setiap kuesioner. Skor penilaian yang diberikan dari setiap pertanyaan yaitu:

1) SS: Sangat Setuju (Skor 4)

2) S: Setuju (Skor 3)

3) KS: Kurang Setuju (Skor 2)

4) TS: Tidak Setuju (Skor 1)

Perhitungan kelas interval berdasarkan skala likert dalam penelitian ini dibuat dengan rumus sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

Keterangan:

I = Interval

R = Range (skor tertinggi hingga skor terendah)

K = Banyaknya kelas

$$I = \frac{4 - 1}{4} = 0,75$$

Berdasarkan perhitungan diatas, I = 0,75 dan K = 4, ketetapan terendah 1,00.

Perhitungan tersebut menghasilkan range interval sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Penafsiran Tanggapan**

Skala	Tanggapan Responden
1 – 1,75	Tidak setuju
1,76 – 2,50	Kurang setuju
2,51 – 3,25	Setuju
3,26 – 4,0	Sangat setuju

Sumber: Hasil Perhitungan *Range*

### 1.10.6 Teknik Pengambilan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah:

a. Kuesioner (Angket)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui penyebaran seperangkat daftar pertanyaan atau pernyataan yang harus diisi oleh responden yang menjadi anggota sampel penelitian. Daftar pertanyaan (kuesioner) akan dibagikan kepada pegawai yang bertugas di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana sebagai responden.

b. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab secara langsung dengan responden yang dilakukan untuk memperoleh informasi. Pada penelitian ini akan dilakukan wawancara dengan pegawai yang bertugas di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana terkait informasi dan keterangan yang dibutuhkan.

c. Observasi

Observasi, yaitu pengamatan secara langsung untuk memperoleh data dengan turun langsung ke lapangan yaitu Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

d. Studi Dokumen

Studi dokumen adalah salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis. Dokumentasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah buku, artikel, jurnal dan data-data yang termuat dalam website Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana seperti jumlah pegawai, deskripsi kerja, dan lain-lain yang berkaitan dengan penelitian.

### 1.10.7 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Pada penelitian ini, data yang telah didapat dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden akan diolah dan dianalisis menggunakan software IBM SPSS statistics 25.

#### a. Tabel distribusi frekuensi

Pada tabel ini, berisi data data yang diperoleh dari kuesioner ke dalam kerangka tabel yang kemudian dianalisis sesuai dengan jawaban-jawaban yang ada. Tabel frekuensi disusun berdasarkan kategori kategori tertentu sesuai dengan pernyataan yang terdapat dalam kuesioner.

#### b. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji validitas sah atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut Arikunto (2010:267) validitas adalah tingkat derajat ketelitian antara data yang terjadi di dalam objek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini akan dilakukan terhadap responden dengan menggunakan Korelasi *Pearson Product Moment*, dengan menggunakan prinsip korelasi atau keterkaitan antara setiap skor item dengan skor total yang terdapat pada penelitian di Balai Besar Wilayah Sungai Pemali Juana.

Pengujian dilakukan dengan uji korelasi *pearson/product moment* menggunakan program SPSS.

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x \sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$r_{xy}$  = koefisien korelasi

n = jumlah responden uji coba

x = skor tiap item

y = skor total item responden

Pengambilan keputusan uji validitas dengan r tabel signifikansi 5% atau 0.05, untuk nilai r tabel 0,297. Pengambilan keputusan untuk uji validitas sebagai berikut:

- a) Jika r hitung > r tabel, maka valid
- b) Jika r hitung < r tabel, maka tidak valid
- c) Jika nilai Signifikansi (2-tailed) > 0,05, maka tidak valid
- d) Jika nilai Signifikansi (2-tailed) < 0,05, maka valid

### c. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk menganalisis sampai sejauh mana kuisisioner yang digunakan mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten apabila akan dilakukan pengukuran kembali. Kuisisioner dikatakan reliabel atau dapat dipercaya (handal) jika jawaban atas pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Uji Reliabilitas yang digunakan adalah dengan Uji Cronbach's Alpha. Suatu item dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach > 0,60. Arikunto (dalam Agustian et al, 2019:46): Rumus perhitungan dengan Cronbach's Alpha adalah sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{Kr}{1 + (K - 1)r}$$

Keterangan:

$\alpha$  = Reliabilitas

K = Jumlah butir

r = Rata-rata korelasi antar item

#### **d. Uji Asumsi Klasik**

Uji ini dimaksudkan untuk menganalisis beberapa asumsi dari persamaan regresi yang dihasilkan valid untuk memprediksi. Menurut Santoso (dalam Rohman, 2018: 53-56) dalam analisis regresi terdapat beberapa asumsi yang harus dipenuhi sehingga persamaan regresi yang dihasilkan akan valid jika digunakan untuk memprediksi. Pembahasan mengenai asumsi-asumsi yang ada pada analisis regresi adalah sebagai berikut:

##### **1) Uji Multikolinearitas**

Uji ini merupakan bentuk pengujian asumsi dalam analisis regresi berganda. Asumsi multikolinearitas menyatakan bahwa variabel independen harus terbebas dari gejala multikolinearitas. Ada banyak cara untuk menentukan apakah suatu model memiliki gejala Multikolinieritas, antara lain dengan cara Uji Korelasi dan Uji VIF. Cara pertama, yaitu uji korelasi, dilakukan dengan cara melihat keeratan hubungan antara dua variabel penjelas atau yang lebih dikenal dengan istilah korelasi parsial. Uji multikolinieritas dengan cara ini memerlukan ketelitian dalam menghitung, sehingga rawan terjadi kesalahan. Sedang cara kedua, yaitu dengan Uji VIF, yang bisa dilakukan dengan hanya melihat apakah nilai VIF untuk masing-masing variabel. Apabila nilai masing-masing variabel lebih besar

dari 5, maka diindikasikan model tersebut memiliki gejala multikolinieritas. Cara ini digunakan karena lebih sederhana dan tidak memiliki kerumitan dalam penghitungan. Pada umumnya, ketentuan yang digunakan adalah jika VIF lebih besar 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

## **2) Uji Uji Heteroskedastisitas**

Uji asumsi ini adalah asumsi dalam regresi dimana varian dari residual tidak sama untuk satu pengamatan yang lain. Gejala varian residual yang sama dari satu pengamatan yang lain disebut dengan homokedastisitas. Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi dikatakan terjadi heteroskedastisitas jika data berpencar di sekitar angka nol (0 pada sumbu Y) dan tidak membentuk suatu pola atau trend tertentu.

Ada beberapa cara menguji heterokedastisitas, yaitu dengan cara uji park, uji korelasi rank spearman, dan bisa juga dengan menggunakan program SPSS. Dalam penelitian ini, uji heterokedastisitas akan menggunakan program SPSS agar lebih akurat hasilnya. Selain itu, uji SPSS juga lebih mudah dan tidak rumit dalam penghitungan.

## **3) Uji Normalitas**

Uji normalitas dimaksudkan untuk memastikan bahwa data yang akan dianalisis berdistribusi normal sebagai prasyarat analisis. Uji normalitas dalam analisis ini dilakukan dengan program SPSS yang menghasilkan gambar Normal P-P Plot. Gambar yang dihasilkan dapat menunjukkan sebaran titik-titik. Apabila sebaran

titik-titik tersebut mendekati atau rapat pada garis lurus (diagonal) maka dikatakan bahwa (data) residual terdistribusi normal, namun apabila sebaran titik-titik tersebut menjauhi garis maka tidak terdistribusi normal.

#### e. Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen dengan variabel dependen. Uji ini dilakukan untuk menganalisis arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis regresi linear berganda dilakukan dengan cara menetapkan persamaan  $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$ , dengan ketentuan:

Y = variabel terikat (kinerja pegawai)	b1 = nilai koefisien regresi X1
X1 = variabel bebas satu (awareness)	b2 = nilai koefisien regresi X2
X2 = variabel bebas dua (desire)	b3 = nilai koefisien regresi X3
X3 = variabel bebas tiga (knowledge)	b4 = nilai koefisien regresi X4
X4 = variabel bebas empat (ability)	b5 = nilai koefisien regresi X5
X5 = variabel lima (reinforcement)	e = standar error
a = nilai konstanta	

#### 1) Uji t (t-test)

Uji ini disebut dengan istilah uji koefisien regresi. Uji t digunakan untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh variabel independen secara parsial atau sendiri-sendiri dengan variabel dependen. Atau dengan kalimat lain, uji t dalam



regresi linier berganda dimaksudkan untuk menguji apakah parameter (koefisien regresi dan konstanta) yang diduga untuk mengestimasi persamaan/model regresi linier berganda sudah merupakan parameter yang tepat atau belum. Maksud tepat disini adalah parameter tersebut mampu menjelaskan perilaku variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikatnya. Parameter yang diestimasi dalam regresi linier meliputi intersep (konstanta) dan slope (koefisien dalam persamaan linier).

Pada penelitian ini, uji t dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Ketentuan yang digunakan adalah apabila nilai probabilitas lebih kecil dari pada 0,05 maka  $H_0$  ditolak atau koefisien regresi signifikan, dan apabila nilai probabilitas lebih besar dari pada 0,05 maka  $H_0$  diterima atau koefisien regresi tidak signifikan.

## **2) Uji F (Keterandalan Model)**

Uji ini dimaksudkan untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh variabel independen secara bersama-sama dengan variabel dependen. Uji F ini disebut pula dengan istilah uji keterandalan model atau uji kelayakan model. Uji F merupakan tahapan awal mengidentifikasi model regresi yang diestimasi layak atau tidak. Layak (andal) disini maksudnya adalah model yang diestimasi layak digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Dalam penelitian ini, uji F dilakukan dengan Analisis of Varians (ANOVA) yang juga menggunakan program SPSS. Ketentuan yang digunakan adalah apabila nilai prob. F hitung (ouput SPSS ditunjukkan pada kolom sig.) lebih kecil dari tingkat kesalahan/error ( $\alpha$ ) 0,05 (yang telah ditentukan) maka  $H_0$  ditolak atau dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi layak, sedangkan apabila nilai

prob. F hitung lebih besar dari tingkat kesalahan 0,05 maka H0 atau dapat dikatakan bahwa model regresi yang diestimasi tidak layak.

### 3) Koefisien Determinasi

Uji ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa jauh variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Koefisien determinasi menjelaskan variasi pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Atau dapat pula dikatakan sebagai proporsi pengaruh seluruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Nilai koefisien determinasi dapat diukur dengan rumus formula  $R^2 = r_{xy}^2$ . Sedangkan dalam program SPSS nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) ditunjukkan oleh oleh nilai R Square atau Adjusted R-Square. R-Square digunakan pada saat variabel bebas hanya satu saja (biasa disebut dengan Regresi Linier Sederhana), sedangkan Adjusted R-Square digunakan pada saat variabel bebas lebih dari satu. Uji koefisien determinasi ini dipakai untuk menganalisis berapa persen (%) dampak dari variabel *Change Management Model ADKAR (X)* terhadap Kinerja Pegawai (Y). Rumus yang dipakai sebagai berikut:

$$R = r^2 \times 100\%$$

Keterangan:

R = Koefisien determinasi

$r^2$  = Kuadrat korelasi