

# PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA AUDITOR - STUDI PADA KANTOR PERWAKILAN BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN (BPKP) PROVINSI KALIMANTAN SELATAN

Heldalina <sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Staf Pengajar Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Banjarmasin

## Ringkasan

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja auditor BPKP Kalsel. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 88 responden yang disebar kepada karyawan teknis pengawasan atau auditor di BPKP Kalsel. Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi ini mengungkapkan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor di BPKP Kalsel.*

**Kata Kunci :** Perubahan organisasi, kinerja

## 1. PENDAHULUAN

Sejalan dengan Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 5 tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2010 – 2014, setiap Kementerian dan Lembaga diharuskan untuk menyusun Rencana Strategis Kementerian/Lembaga (Renstra K/L). Renstra K/L merupakan perencanaan yang memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan serta program dan kegiatan Kementerian/Lembaga dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Renstra K/L merupakan bagian dari perencanaan nasional, sehingga harus sinkron dan mengacu pada RPJMN dan mendukung pencapaian program-program prioritas Pemerintah.

Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) dalam menyusun RPJMN 2010-2014 melibatkan Kementerian/Lembaga melalui usulan-usulannya yang kemudian dilanjutkan dengan penyusunan visi, misi dan program prioritas (platform) Presiden terpilih pada saat itu. Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) selaku lembaga pemerintah non departemen telah menyusun rencana strategis tahun 2010 – 2014 yang selaras dengan RPJMN 2010-2014. Renstra BPKP periode 2010-2014 mengalami perubahan yang signifikan dan diselaraskan dengan restrukturisasi program yang dilakukan oleh Bappenas dan adanya mandat baru untuk BPKP atas terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada tanggal 28 Agustus 2008. Peraturan Pemerintah tersebut memberikan mandat BPKP sebagai auditor presiden yang memiliki tugas melakukan pengawasan intern

terhadap akuntabilitas keuangan negara dan sebagai pembina SPIP untuk seluruh instansi pemerintah. Peran pembina SPIP terkait dengan peran pengawasan intern, karena dengan penguatan SPIP maka pengendalian pelaksanaan kegiatan pemerintah menjadi semakin terjaga dari penyimpangan dan penyalahgunaan.

Kepala BPKP dalam Renstra BPKP (2010) menyatakan bahwa dengan adanya mandat baru tersebut maka BPKP melakukan reposisi dan revitalisasi organisasi. BPKP harus dapat menunjukkan paradigma baru melalui unjuk kerja yang optimal sebagai Auditor Presiden sehingga peran BPKP semakin nyata dalam membantu pemerintah menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi.

Strategi penguatan dalam reposisi dan revitalisasi BPKP ke depan dalam Renstra BPKP (2010) adalah: (1) Product differences yaitu kualitas produk yang dihasilkan merupakan kekuatan utama BPKP dan harus bersifat strategis, makro, dan nasional (lintas sektoral) sesuai dengan PP Nomor 60 Tahun 2008 pasal 49. Hal ini sesuai dengan tugas BPKP yang bersifat spesifik melakukan pengawasan atas pengelolaan keuangan negara agar tercapai tujuan akuntabilitas Presiden dalam menjalankan pemerintahan; (2) Market Differences, BPKP harus dapat mengidentifikasi *market*-nya, sehingga produknya akan bernilai. BPKP memiliki pasar pengawasan yang jelas, yaitu Presiden sebagai stakeholders utama, dan stakeholders birokrasi lainnya yang terdiri dari legislatif, yudikatif dan organisasi pendidikan dan organisasi profesi; (3) Methodology Differences, dengan era baru BPKP (New BPKP) terus dikembangkan metodologi pengawasan yang kontemporer, spesifik, dan mempunyai manfaat. Misalnya :

*Program Evaluations, Policy Analysis, Forensic Audit, Performance Audit, Probity Audit, dan Internal Control Review.*

Penguatan tugas pokok dan fungsi BPKP dengan terbitnya P P Nomor 60 Tahun 2008 yang menjadi dasar perlunya BPKP merubah visi dan misi, karena cakupan penugasan BPKP menjadi semakin luas meliputi pengawasan akuntabilitas keuangan negara dan pembinaan SPIP. Perubahan visi dan adanya perubahan paradigma baru BPKP lebih mengedepankan aspek pencegahan dan menekankan pembangunan sistem yang mampu mencegah kecurangan/penyimpangan atau lebih memudahkan adanya deteksi adanya kecurangan/penyimpangan.

Paradigma baru memunculkan dua peran utama yang dapat dilakukan BPKP yaitu peran *consulting* dan *assurance* yang sebelumnya hanya menjadi *Watchdog*. Kedua peran tersebut diharapkan dapat memberikan perbaikan dan nilai tambah terhadap penyelenggaraan pemerintahan dan membantu pemerintah mencapai tujuannya. Jasa *consulting* dilakukan dengan sosialisasi, asistensi/bimbingan teknis, dan pengembangan sistem sedangkan *assurance* dilakukan melalui kegiatan audit, evaluasi, dan review.

Dua peran tersebut dipertegas lagi dengan Inpres no 4 tahun 2011 tentang Percepatan Peningkatan Kualitas Akuntabilitas Keuangan Negara yang merupakan instruksi Presiden kepada BPKP untuk melaksanakan asistensi kepada kementerian/lembaga/pemerintah daerah dalam rangka meningkatkan pemahaman bagi pejabat pusat/daerah dalam pengelolaan keuangan negara/daerah, meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, dan meningkatkan kualitas laporan keuangan dan tata kelola. Instruksi ini memberikan arah yang jelas dan mempertegas lagi bahwa BPKP sebagai auditor internal bagi pemerintah yang bersifat memberikan konsultasi (*consulting*) dan jaminan kualitas (*quality assurance*) bagi pemerintah dari aspek tata kelola pemerintahan yang baik dan benar (*Good Government Governance*).

Berdasarkan kondisi-kondisi di atas, BPKP mengalami perubahan organisasi dalam hal : (1) Perubahan peran, yaitu perubahan yang terjadi karena adanya perubahan tugas pokok dan fungsi, (2) Perubahan *mindset* sumber daya manusia (SDM), yaitu suatu perubahan pola pikir SDM dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi atas peran baru.

Perubahan organisasi dapat berasal dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi itu sendiri. Ketentuan-ketentuan yang di uraikan di atas merupakan dasar organisasi BPKP berubah yang berasal dari luar organisasi, sedangkan perubahan yang terjadi di dalam organisasi

terjadi karena adanya dampak dari luar organisasi. Perubahan yang terjadi di dalam organisasi menyangkut SDM BPKP. Secara langsung SDM BPKP harus menyesuaikan dari sisi kompetensi dan pola pikir (*mindset*) dengan adanya peran baru. Analisis SWOT Renstra BPKP : 2010 menyebutkan bahwa masih terdapat kelemahan-kelemahan dalam rangka perubahan organisasi antara lain yaitu : (1) Strategi pengawasan belum memadai; (2) Keterbatasan kompetensi SDM dan pola pikir (*mind set*).

Strategi pengawasan yang belum memadai tercermin dari kebijakan pengawasan yang belum sepenuhnya mengacu kepada peran baru sebagai *consulting dan assurance*. Kebijakan dan peta strategi pengawasan BPKP atas peran baru dibuat dengan pendekatan *Balance Scorecard (BSC)* yang dimodifikasi sesuai dengan karakteristik organisasi publik. Peta strategi tersebut merupakan penjabaran hal-hal yang sifatnya strategis dan menjadi *road map* bagi organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan BPKP. Empat perspektif BSC meliputi : (1) Manfaat bagi Stakeholder; (2) Manfaat bagi Auditor/Pengguna Jasa (3) Proses Internal dan (4) Pertumbuhan dan Pembelajaran. Perspektif manfaat bagi stakeholder menjelaskan manfaat/nilai tambah yang diberikan kepada stakeholder dari penugasan-penugasan yang dilakukan oleh BPKP. Perspektif ini dicapai melalui perspektif yang kedua yaitu keberhasilan BPKP memenuhi ekspektasi auditan maupun pengguna jasa yang diwujudkan dengan efektivitas rekomendasi hasil kerja BPKP, kepuasan auditan/pengguna jasa, dan meningkatkan permintaan jasa. Perspektif kedua didukung dengan perspektif ketiga yaitu dukungan proses internal berupa tercapainya efektifitas penelitian dan pengembangan pengawasan, terlaksananya pemberian jasa yang *appropriate*, berkualitas, tepat waktu dengan biaya yang efisien, dan terwujudnya efektifitas komunikasi publik. Selanjutnya perspektif keempat, pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan pilar kinerja BPKP dan merupakan modal utama organisasi, yaitu modal organisasi (*organization capital*), modal sumberdaya manusia (*human capital*), dan modal sistem informasi dan prosedur (*information capital*).

Arah BPKP dalam *organizational capital* adalah penataan organisasi yang tepat, peningkatan dan penyempurnaan proses bisnis, serta menciptakan iklim yang kondusif.

Pengelolaan *human capital*, BPKP telah dan akan berupaya meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM dan mewujudkan komposisi kepegawaian yang baik melalui penerapan manajemen SDM, evaluasi jabatan dan kesesuaian kompetensi yang dimiliki dengan yang dipersyaratkan, penerapan remuneras yang adil

dan layak untuk mendorong produktivitas dan motivasi kerja.

Keterbatasan kompetensi SDM dan pola pikir (*mind set*). Dalam era sebelum perubahan, SDM hanya terpaku pada kompetensi dan pola pikir sebagai auditor. Dengan peran baru, SDM dituntut berubah pola pikirnya, menguasai kompetensi dan secara terus menerus meningkatkan kompetensinya atas penugasan yang bersifat *consulting* dan *assurance*. Prakteknya, SDM masih belum sepenuhnya untuk melakukan penugasan yang bersifat *consulting* dan *assurance*, walaupun terdapat penugasan audit dalam rangka *assurance* lebih dipilih daripada penugasan yang bersifat *consulting*, karena untuk penugasan *consulting* diperlukan penguasaan kompetensi/disiplin ilmu sesuai dengan penugasan yang dihadapi, sedangkan untuk penugasan audit tidak diperlukan tambahan kompetensi baru.

*Reseach gap* dalam penelitian ini diperoleh beberapa penelitian seperti, Amagoh (2008) melakukan penelitian tentang hubungan perubahan organisasi dengan kinerja individu, yang menyimpulkan bahwa perubahan organisasi merupakan dampak dari adanya perubahan lingkungan eksternal organisasi tersebut yang dapat berpengaruh/mempengaruhi terhadap kinerja individu.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut di atas, penulis berupaya menggali dampak atau pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan BPKP, khususnya Perwakilan BPKP Kalimantan Selatan. Masalah-masalah di atas menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dalam kaitannya dengan perubahan tugas pokok dalam menjalankan organisasi dengan baik. Bertitik tolak dari permasalahan di atas, penelitian yang akan dilakukan diarahkan kepada pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Selatan atau selanjutnya disebut BPKP Kalsel, maka judul penelitian ini adalah "Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Auditor : Studi pada Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Selatan".

#### **Perumusan Masalah dan Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas dapat dikemukakan bahwa perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut : Apakah perubahan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja Auditor BPKP Kalsel ?

Penelitian ini mempunyai tujuan umum yaitu untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh perubahan organisasi dan kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja Auditor BPKP Kalsel.

## **2. LANDASAN TEORI**

### **Perubahan Organisasi**

Hakikatnya kehidupan manusia dan organisasi selalu bergerak dan mengalami perubahan secara berkelanjutan. Perubahan terjadi karena lingkungan internal dan lingkungan eksternal mengalami perubahan. Mengingat penting dan besarnya dampak yang dapat ditimbulkan oleh proses perubahan, maka perubahan perlu dikelola dengan baik. Peran dan tanggung jawab segenap *stakeholder* harus memahami perubahan, karena pada dasarnya perubahan memerlukan komitmen bersama. Perubahan berarti bahwa kita harus mengubah cara dalam mengerjakan sesuatu atau berfikir tentang sesuatu, sehingga perubahan membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan tersebut dapat terjadi pada struktur organisasi, mekanisme kerja, sumber daya manusia (SDM) dan budaya organisasi (Nasution, 2010).

### **Definisi Perubahan Organisasi**

Perubahan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi, karena setiap organisasi senantiasa menghadapi masalah-masalah internal dan karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, maka setiap organisasi dengan sendirinya akan menghadapi tekanan-tekanan dari lingkungan untuk menciptakan suatu perubahan. Winardi (2010) mengatakan bahwa organisasi-organisasi yang tidak mengupayakan adanya perubahan tepat waktu akan sulit memelihara ketahanan.

Robbins dan Judge (2008) menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah sekumpulan intervensi perubahan terencana yang dibangun di atas nilai-nilai humanistik-demokratis dengan tujuan untuk memperbaiki keefektifan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Nilai-nilai humanistik-demokratis diartikan adanya penghormatan dan kepedulian terhadap perlakuan manusia dalam organisasi, adanya kepercayaan dan dukungan dalam organisasi, adanya keseimbangan kekuasaan antara kewenangan dan kendali yang bersifat hierarkis, dan adanya partisipasi dan komitmen dari semua orang yang ada dalam organisasi dalam penerapan perubahan organisasi.

Perubahan organisasi menurut Nasution (2010) adalah usaha terencana, sistematis, terorganisir, dan kolaborasi, dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan untuk meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin pada meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasional, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam

kompetensi dan harga diri, dan makin baiknya masyarakat pada umumnya. Kesimpulan perubahan dari suatu organisasi adalah usaha yang terencana dengan menggunakan ilmu pengetahuan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan organisasi maupun karyawannya.

#### Pendekatan Perubahan Organisasi

Gitosudarmo dan Sudita (2008) menyebutkan bahwa ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan dalam melakukan suatu perubahan, diantaranya adalah pendekatan kekuatan sepihak, pendekatan bersama (*share*) dan pendekatan delegasi.

Pendekatan dari kekuatan sepihak diartikan bahwa bawahan memberikan hanya sedikit atau tidak memberikan sumbangannya. Atasan, melalui kekuasaan dan wewenangnya menyarankan untuk melakukan perubahan. Dan wewenang sepihak ini dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu yang pertama dengan dekrit, dimana atasan mengumumkan kepada bawahan tentang perubahan yang dilakukan organisasi dan harapan atasan terhadap bawahan. Kedua dengan pergantian, dimana satu atau beberapa posisi digantikan oleh individu yang lain karena atasan menganggap bahwa perubahan ini akan memperbaiki prestasi. Ketiga dengan struktur, dimana manajer mengubah kebutuhan hubungan dari tugas bawahan dengan mengurangi suatu lapisan struktur atau dengan memperkenalkan suatu kelompok staf penasehat.

Pendekatan bersama (*share*) dibangun dengan asumsi bahwa wewenang ada dalam organisasi, tetapi harus digunakan dengan hati-hati. Jika organisasi memiliki bawahan yang mampu, bawahan dapat memberikan andil untuk mencapai keputusan tentang perubahan yang penting. Pendekatan ini dilakukan dengan dua cara yang agak berbeda yaitu yang pertama keputusan kelompok, dimana anggota kelompok memilih satu alternatif solusi yang ditawarkan atasan tanpa melibatkan bawahan dalam mengidentifikasi maupun pemecahan masalah, untuk mencapai kesepakatan kelompok. Yang kedua adalah pemecahan dalam kelompok, dimana kelompok menyelesaikan masalah melalui diskusi kelompok. Diskusi tidak hanya dilakukan dalam mengidentifikasi masalah tetapi juga solusi atas permasalahan tersebut.

Adapun pendekatan terakhir yaitu pendekatan delegasi dimana bawahan berpartisipasi secara aktif dalam program pengembangan dari proses penentuan sampai penerapannya. Delegasi wewenang meliputi dua bentuk, yang pertama yaitu kelompok diskusi, dimana atasan dan bawahan mengadakan pertemuan mendiskusikan permasalahan yang ada. Mereka melakukan diagnose masalah, menganalisis dan mempertimbangkan alternatif solusi. Keterbuka-

an diasumsikan akan memotivasi bawahan untuk menawarkan solusi terhadap permasalahan. Yang kedua adalah kelompok latihan kepekaan, dimana orang-orang dilatih dalam kelompok diskusi kecil agar lebih sensitif terhadap proses yang mendasari perilaku individu dan kelompok. Penekanannya pada perbaikan terhadap kesadaran diri pribadi.

Tiga tipe perubahan organisasi menurut Wibowo (2007) yaitu *development change*, *transitional change* dan *transformational change*. *Development change* mencerminkan perubahan melalui perubahan keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada dengan asumsi sumber daya manusianya mampu memperbaiki dan akan menjadi lebih baik apabila diberi alasan, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat. *Transitional change* merupakan respon pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transformational change* merupakan pergeseran yang radikal dari satu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlangsung sepanjang waktu.

#### Model Perubahan Organisasi

Beberapa model perubahan yang telah dikembangkan oleh para pakar dibidang *Human Resources* sebagai berikut, yaitu (1) Model Perubahan Lewin, (2) Model perubahan Tyagi, (3) Model perubahan Kreitner dan Kinicki, (4) Model perubahan Kotter, dan (5) Model *Accounting – Turnaround*.

Model Perubahan Lewin (1951) mengembangkan model perubahan terencana yang disebut *force-field model* yang menekankan kekuatan penekanan. Model ini dibagi dalam tiga tahap, yaitu *unfreezing* (pencairan), *changing/moving* (pergerakan), dan *refreezing* (pembekuan kembali). Pencairan merupakan tahap pertama yang fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah, individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan organisasi. Pencairan merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Adapun pergerakan adalah suatu tahap pembelajaran dimana karyawan diberi info baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Tujuannya adalah membantu karyawan dalam mempelajari konsep atau titik pandang baru. Sedangkan pembekuan kembali merupakan tahap dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu karyawan mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu.

Model perubahan Tyagi (2001) beranggapan bahwa model Lewin tersebut belum lengkap

karena tidak menyangkut beberapa masalah penting. Menurutnya proses perubahan tidak hanya menyangkut perilaku SDM. Pendekatan sistem dalam perubahan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam perubahan organisasi. Beberapa komponen sistem dalam proses perubahan dimulai dengan : adanya kekuasaan untuk melakukan perubahan, mengenal dan mendefinisikan masalah, proses penyelesaian masalah, mengimplementasikan perubahan dan terakhir adalah mengontrol hasilnya.

Pendekatan sistem Kreitner dan Kinicki (2001) merupakan kerangka kerja perubahan organisasional yang terdiri dari tiga komponen yaitu *inputs*, *target element of change*, dan *outputs*. *Inputs* merupakan masukan dan sebagai pendorong bagi terjadinya proses perubahan. Semua perubahan organisasional harus konsisten dengan visi, misi dan rencana strategis. Di dalamnya terkandung unsur masukan internal dan masukan eksternal yang keduanya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan. *Target element of change* mencerminkan elemen di dalam organisasi yang dilakukan dalam proses perubahan. Sasaran perubahan diarahkan pada pengaturan organisasi, penetapan tujuan, faktor sosial, metode, desain kerja dan teknologi, dan aspek manusia. *Outputs* merupakan hasil akhir yang diinginkan dari suatu perubahan. Hasil akhir ini harus konsisten dengan rencana strategis. Hasil perubahan dapat diukur pada beberapa tujuan baik pada tingkat organisasional, tingkat kelompok maupun tingkat individual.

John Kotter dari Harvard Business School mengembangkan tiga tahap Lewin untuk menciptakan sebuah pendekatan yang lebih terperinci guna menerapkan perubahan. Kotter memulai dengan mencatat kegagalan-kegagalan yang biasa dibuat oleh para manajer, kemudian menyusun delapan tahapan untuk mengatasi masalah-masalah tersebut sebagai berikut : (1) membangun *sense of urgency* dengan cara menciptakan alasan kuat yang mendukung perubahan, (2) membentuk suatu koalisi sehingga memiliki kekuatan untuk mendorong perubahan, (3) menciptakan suatu visi baru untuk mengarahkan perubahan dan strategi untuk mewujudkan visi tersebut, (4) mengkomunikasikan visi tersebut ke semua anggota organisasi, (5) mendayai orang lain untuk bertindak sesuai visi, (6) merencanakan, menciptakan dan merayakan "ke-menangan-kemenangan" jangka pendek, (7) mengkonsolidasi perbaikan, meninjau kembali perubahan dan membuat berbagai penyesuaian, terakhir (8) menjalankan perubahan dengan cara menunjukkan hubungan antara perilaku baru dan keberhasilan organisasional.

Model *Accounting – Turnaround* diperkenalkan oleh Platt (1998) yang sangat kental deng-

an akuntansi dan hukum. Baginya, tidak semua korporat dapat diselamatkan atau diubah. Perubahan sebuah korporat harus memiliki sejumlah syarat seperti dukungan dari pada *stakeholders*, masih ada *core business* yang mampu mendatangkan *cashflow*, adanya tim manajemen yang solid, dan sumber pembiayaan jangka panjang. Perubahan putar haluan (*turnaround*) dilakukan perusahaan yang sedang mengalami penurunan akibat kerugian atau salah urus. Langkah *turnaround* dimulai dengan reorganisasi, dilakukan bila nilai perusahaan masih lebih besar daripada likuiditas.

#### Pengukuran Perubahan Organisasi

Robbins (2001) menyatakan bahwa perubahan organisasi meliputi perubahan struktur, teknologi, sumber daya manusia, dan sarana dan prasarana. Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan secara formal. Unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam mengukur pembentukan struktur organisasi ada 6 (enam) yaitu : (1) Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja, merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu; (2) Departementalisasi, didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan wilayah agar tugas dapat dikoordinasikan, (3) Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan organisasi, (4) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi, (5) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial, (6) Formalisasi, merupakan suatu kegiatan/pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

Peran kedua dalam perubahan organisasi, yaitu teknologi. Secara umum, teknologi dalam organisasi dibedakan menjadi tiga unsur (Hatch dalam Kusdi, 2011), yaitu : (1) Benda-benda atau objek-objek fisik yang meliputi bahan-bahan peralatan, dan sarana-sarana yang diperlukan untuk melakukan kegiatan, (2) Aktivitas atau proses yang digunakan sebagai metode kegiatan, (3) Pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dan mengoperasikan peralatan, sarana kegiatan, atau metode khusus yang diperlukan untuk menghasilkan sesuatu. Pengertian ini bertitik tolak dari pendekatan sistem terbuka (*open system*), dimana organisasi sebagai suatu kotak proses yang dimasukkan *input* dan sebagai bentuk keluarannya adalah *output*. Proses antara *input* dan *output* ini disebut dengan transformasi. Disinilah ketiga unsur teknologi di atas berperan dalam rangka

mengubah bentuk *input* menjadi *output* yang diinginkan.

Perubahan yang ketiga adalah sumberdaya manusia. Pada dasarnya setiap orang telah mempunyai kebiasaan, sikap, perilaku dan budaya yang dirasakan paling sesuai, serta terbiasa hidup sesuai dengan keberhasilan yang telah dicapai. Namun perubahan memerlukan kondisi berbeda, sehingga harus terdapat kesediaan orang untuk merubah dirinya. Perubahan yang terakhir adalah sarana dan prasarana, yang meliputi pengaturan fisik yang digunakan dalam kegiatan operasional organisasi.

Teori pengukuran perubahan organisasi yang diuraikan di atas, maka sebagai pengukuran perubahan organisasi dalam penelitian ini yaitu (1) Struktur organisasi, yaitu perubahan peran atau tugas pokok dan fungsi organisasi yang didasarkan kewenangan yang diberikan oleh *stakeholder*, (2) Sumber daya manusia (SDM), yaitu perubahan mindset pegawai atas perubahan peran organisasi yang meliputi spesialisasi kompetensi penugasan, peningkatan kompetensi, dan perubahan penugasan yang dihadapi.

### 3. HIPOTESIS PENELITIAN

Berdasarkan dari uraian diatas, maka yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

Ha : Diduga perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja auditor BPKP Kalsel.

### 4. METODOLOGI PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Penelitian yang dikembangkan digolongkan ke dalam jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu variabel-variabel yang diteliti akan menjelaskan objek yang diteliti melalui data yang terkumpul dengan tujuan untuk menguji dan membuktikan suatu hipotesis.

#### Lokasi Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di Kantor Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Provinsi Kalimantan Selatan di Jalan Jenderal Ahmad Yani KM 32,5, Loktabat, Banjarbaru.

#### Unit Analisis

Penelitian ini melibatkan karyawan teknis pengawasan yang meliputi Pejabat Fungsional Auditor (PFA)/Auditor pada 4 (empat) bidang sebagai unit analisis di BPKP Kalsel, yaitu Bidang Pengawasan Akuntabilitas Pemerintah Daerah, Bidang Pengawasan Instansi Pemerintah Pusat, Bidang Akuntan Negara, dan Bidang Investigasi.

### Populasi dan Ukuran Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan teknis pengawasan atau auditor di BPKP Kalsel yang berjumlah 88 orang.

### Teknik Sampling

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh/sensus sebanyak 88 orang. Teknik sampling jenuh/sensus digunakan bila semua anggota populasi dipakai sebagai sampel dan populasi relatif sedikit atau peneliti ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

### Teknik Analisis Data

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis ini juga dapat digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh (kuat atau lemahnya) variabel independen (X1) secara serentak/simultan terhadap variabel dependen (Y). Teknik analisa regresi dengan variabel dependen (Y) dan variabel independen (X) adalah :

$$Y = \alpha + \beta X + \epsilon$$

Keterangan :

- Y : Nilai Y prediksi (kinerja auditor)
- $\alpha$  : bilangan konstanta (koefisien)
- X : Variabel bebas (Prubahan Organisasi)
- $\beta$  : Koefisien regresi variabel bebas
- $\epsilon$  : Kesalahan prediksi/error

### 5. PENGUJIAN HIPOTESIS

Tabel 1. Hasil Uji Variabel Perubahan Organisasi (X) terhadap Kinerja Auditor (Y)

Variabel	Koefisien	Standart Error	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	15,445	3,577	4,318	.000
Variabel Perubahan Organisasi (X)	,543	,099	5,482	.000
R = 0,693		R <sup>2</sup> = 0,481	Adjusted R <sup>2</sup> = 0,469	

Berdasarkan hasil data pengujian hipotesis diatas, maka didapat untuk t (hitung) pada variabel perubahan organisasi (X) sebesar 5,482 > t (tabel) 1,6632. Perbandingan keduanya menunjukkan bahwa pengaruh variabel perubahan

organisasi (X) terhadap kinerja auditor (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti bahwa hipotesis untuk variabel perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja auditor dapat "terbukti".

## 6. PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan dapat diambil kesimpulan bahwa Perubahan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja auditor BPKP Kalsel. Pengaruh yang ditimbulkan menunjukkan hubungan positif dengan kinerja, artinya pada saat adanya perubahan organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai karena pegawai dituntut untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Kepala Perwakilan seharusnya berani menerapkan hal-hal yang menjadi agenda dalam perubahan organisasi. Penerapan perubahan organisasi dalam peran baru BPKP sebagai *consulting* dan *assurance* yang dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kerjasama dengan pihak stakeholder di wilayah provinsi Kalimantan Selatan, dan berani mengambil risiko atas keputusan-keputusan yang bersifat strategis untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.
2. Kepala Perwakilan diharapkan dapat mengembangkan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kompetensi sebagai dasar peningkatan pengetahuan untuk melaksanakan peran baru organisasi. Pemberian kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dengan cara memberikan peluang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan maupun kesempatan untuk melanjutkan studi merupakan upaya yang sangat baik dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

1. Alfiandri, (2010), "*Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Pekanbaru*", Universitas Riau.
2. Amagoh, Francis, (2008), "*Perspective on Organizational Change : System and Complexity Theories*", The Innovation Journal : The Public Sector Innovation Journal, Volume 13 (3) 2008.
3. Syafaruddin, Alwi, (2001), "*Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan*

*Kompetitif*", Edisi Pertama, BPFE-Yogyakarta.

4. Ali, E. Maulana, (2012), "*Kepemimpinan Transformasional dalam Birokrasi Pemerintahan*", cetakan pertama, Penerbit PT Multicerdas Publishing, Yogyakarta.
5. BPKP Provinsi Kalimantan Selatan, (2011), "*Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah Tahun 2010*", Banjarbaru.
6. Belonio, (2011), "*The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok*", Journal MBA Stamford International University.
7. Budhiarti, Amelia, (2012), "*Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai (studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan Kab. HSS)*", Unlam, Banjarmasin.
8. Bangun, Wilson, (2012), "*Manajemen Sumberdaya Manusia*", Erlangga, Jakarta.
9. Christianus, dkk, (2009), "*Belajar Kilat SPSS 17*", Penerbit CV Andi Offset, Jogjakarta.
10. Ferdinand, Agusty, (2006), "*Metode Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Undip..
11. Fithriani, Adha, (2012), Tesis, "*Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dosen; Studi pada Dosen Tetap Yayasan Pendidikan Uvaya Kalimantan Selatan*" Banjarmasin.
12. Kreitner, Robert dan Kinicki, Angelo, (2001), "*Organizational Behaviour*", Penerbit McGraw-hill, Singapore.
13. Lewin, Kurt, (1951), "*Field Theory in Social Science*", penerbit: Harper & Brothers, NY.
14. Mangkunegara, AP, (2009), "*evaluasi Kinerja Sumberdaya Manusia*", cetakan keempat, Penerbit Refika Aditama, Bandung.
15. Nasution, M. Nur, (2010), "*Manajemen Perubahan*", cetakan pertama, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
16. Panti Rahayu, Kurniasih, (2010), Tesis, "*Pengaruh Budaya Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Di Lingkungan Mahkamah Konstitusi*", Jakarta.
17. Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, (2008), "*Organizational Behavior*", Edisi 12, Pearson Education ,Inc., New Jersey.
18. Smith, Jane, (2000), "*Empowering People*", penerbit Kogan Page Limited, London.
19. Sugiyono, (2009), "*Metode Penelitian Bisnis*", Edisi kesebelas. CV Alfabeta. Bandung.
20. Wibowo, (2007), "*Managing Change, Pengantar Manajemen Perubahan*", Penerbit Alfabeta, Bandung.
21. Wibowo, (2012), "*Manajemen Perubahan*", Edisi ketiga, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.