

Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian

Rosa De Lima Prabhawanti ¹, Eko Prasajo ²

^{1,2} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Indonesia, Indonesia

¹ rosa.de91@ui.ac.id

* corresponding author *

ARTICLE INFO

Article history

Received 2021-06-19

Revised 2021-06-25

Accepted 2021-06-30

Keywords

Change management
competency
performance

ABSTRACT

This study was conducted to determine the effect of change management and competence on the performance of ASN at the Legal Bureau of the Ministry of Agriculture. Management of Change in Bureaucratic Reform is carried out to change the culture and mindset of ASN so that it can achieve the expected Bureaucratic Profile in 2025. The Ministry of Agriculture, especially the Legal Bureau is committed to implementing Bureaucratic Reform within the Ministry of Agriculture, especially in the area of changes in the arrangement of laws and regulations. To achieve this, the Legal Bureau continues to strive to improve the competence of ASN as a drafter of laws and regulations. The application of change management and competency improvement in the Legal Bureau has the aim of improving performance in the Legal Bureau, especially in producing legal products in the Agricultural Sector. This study uses quantitative methods by distributing questionnaires as primary data to 49 respondents, while secondary data is collected through interviews and literature reviews from various journals, books, laws and regulations, and other internet sources. The results of the t-count of Change Management are $5.371 > 2.013$, then there is an influence between Change Management on performance, while the t-count of Competence is $5.462 > 2.013$, it can be concluded that there is an influence between Competence on performance. Based on the results of the study, it shows that there is an influence between change management on performance and competence on performance.

PENDAHULUAN

Reformasi Birokrasi merupakan salah satu usaha untuk memperbaiki pelayanan kepada masyarakat dan menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik. Usaha untuk memperbaiki tersebut tentunya tidak mudah, diperlukan peraturan perundang-undangan yang baik, sdm yang kompeten, dan partisipasi dari seluruh warga negara. Untuk mencapai tujuan tersebut, Pemerintah membuat Peraturan Perundang-undangan untuk mewujudkan Reformasi Birokrasi di Indonesia, salah satunya adalah Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020. Dalam PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 (MENPAN-RB, 2020), salah satu sasaran Reformasi Birokrasi 2015-2019 adalah birokrasi yang bersih dan akuntabel, kemudian sasaran tersebut dilanjutkan di tahun 2020-2024. Pentingnya terwujudnya birokrasi yang bersih dan akuntabel, selain untuk meningkatkan kepercayaan publik terhadap pemerintah, namun juga sebagai bentuk tanggungjawab untuk meningkatkan kinerja. Untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, ditetapkan kegiatan yang menjadi prioritas K/L/Pemda dalam menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkup internal instansi, yang didasarkan pada 8 area perubahan.

Kementerian Pertanian sebagai Kementerian yang mengurus bidang pertanian di Indonesia juga berkomitmen untuk mewujudkan birokrasi yang bersih dan akuntabel, dengan menerapkan Reformasi Birokrasi di lingkungan Kementerian Pertanian. Berikut hasil perkembangan Reformasi Birokrasi di Lingkungan Kementerian Pertanian:



Tabel 1. Perkembangan Hasil PMPRB 8 Area Perubahan
Kementerian Pertanian Tahun 2016- 2019

No.	Komponen Penilaian	Nilai Maksimal	Nilai Capaian			
			2016	2017	2018	2019
PENGUNGKIT						
1.	Manajemen Perubahan	5	4,26	3,99	4,86	4,86
2.	Penataan Peraturan Perundang-Undangan	5	3,75	3,75	5	5
3.	Penataan dan Penguatan Organisasi	6	4,84	6	6	6
4.	Penataan Tata Laksana	5	4,46	4,75	4,88	4,88
5.	Penataan Sistem Manajemen SDM	15	14,32	14,34	14,81	14,81
6.	Penguatan Akuntabilitas	6	4,07	5,14	5,78	5,78
7.	Penguatan Pengawasan	12	10,39	11,14	11,17	11,17
8.	Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik	6	5,63	5,79	5,90	5,90
	Total	60	51,72	54,91	58,39	58,39
HASIL						
1.	Nilai Akuntabilitas Kinerja	14	9,94	9,96	10,15	-
2.	Survei Internal Integritas Organisasi	6	5,26	5,32	5,4	-
3.	Survei Eksternal Persepsi Korupsi	7	5,25	5,32	5,46	-
4.	Opini BPK	3	2	2	3	-
5.	Survei Eksternal Pelayanan Publik	10	8,05	8,27	8,31	-
6.	Total Komponen Hasil (B)	40	30,5	30,87	32,32	-
	Indeks Reformasi Birokrasi	100	82,21	85,77	90,72	90,71

Sumber: Laporan Kinerja Kementerian Pertanian 2019

Dalam hasil PMPRB di Kementerian Pertanian, nilai dari manajemen perubahan setiap tahunnya mengalami peningkatan, namun tidak secara signifikan. Kurangnya manajemen perubahan dalam suatu organisasi dapat membuat organisasi berjalan dengan lambat atau berjalan di tempat karena kurangnya inovasi yang membuat organisasi dapat tertinggal perkembangan zaman. Selain itu, manajemen perubahan juga dapat memberikan dampak bagi ASN sendiri, tanpa adanya perubahan di organisasi, akan membuat ASN kurang tertantang untuk meningkatkan kompetensinya, dan tentu saja akan berdampak bagi kinerjanya. Hoe (2017) menyatakan bahwa *“change is never easy and various emotions such fear, uncertainty, and anxiety arise as a consequence. In a certain sense, the change manager is really managing intangibles such as emotions, experiences, and expectations.”*

Dalam PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020, disebutkan bahwa dalam level mikro, manajemen perubahan memiliki kegiatan:

1. Pengembangan dan Penguatan nilai-nilai untuk meningkatkan komitmen dan implementasi perubahan (reform);
2. Penguatan nilai integritas;
3. Pengembangan dan Penguatan peran agen perubahan dan role model; dan
4. Pengembangan budaya kerja dan cara kerja yang adaptif dalam menyongsong revolusi industri 4.0

Manajemen perubahan dimaksudkan untuk merancang kebutuhan, solusi tindakan, dan mengatasi resistensi pegawai. Proses meyakinkan pegawai akan kebutuhan untuk perubahan harus diawali dengan visi yang menarik (Kotter, 1995) dalam (Fernandez & Rainey, 2006). Manajemen Perubahan dalam Reformasi Birokrasi dimaksudkan untuk menciptakan budaya kerja yang dinamis sehingga dapat mencapai profil birokrasi yang diharapkan pada tahun 2025.

Dalam tabel 1 tersebut di atas, juga dapat dilihat bahwa area penataan peraturan perundang-undangan mengalami peningkatan yang cukup konsisten, sehingga nilai capaian terus mengalami kenaikan. Dalam menciptakan birokrasi yang bersih dan akuntabel, salah satunya adalah meningkatkan

kualitas peraturan perundang-undangan agar peraturan perundang-undangan tidak saling tumpang tindih, konsisten, dan tidak ambigu. Untuk itu, diperlukan SDM yang kompeten dalam menyusun suatu rancangan peraturan perundang-undangan. SDM yang diharapkan memiliki sifat pekerja keras, dinamis, terampil, penguasaan teknologi, memiliki integritas yang tinggi, profesional, seperti yang termuat dalam sasaran birokrasi level meso PermenPAN-RB Nomor 25 Tahun 2020, yaitu meningkatkan kompetensi ASN sebagai perancang peraturan perundang-undangan (*legal drafter*) pusat dan daerah.

Untuk terus meningkatkan nilai capaian, Biro Hukum sebagai unit kerja yang bertanggungjawab mengenai bidang hukum di Kementerian Pertanian, Biro Hukum berusaha untuk terus meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas dalam bentuk peraturan perundang-undangan yang dapat memberikan kepastian pelaksanaan tugas dan fungsi Kementerian Pertanian. Upaya perbaikan terus dilakukan Biro Hukum antara lain peningkatan penyempurnaan, evaluasi, serta pengkajian produk hukum pertanian sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat; peningkatan pengembangan pemberian pertimbangan dan litigasi hukum serta perjanjian di bidang pertanian; peningkatan profesionalisme dan semangat kerja SDM di bidang hukum; peningkatan kualitas ketersediaan dan pengelolaan dokumentasi dan informasi hukum; dan menyelenggarakan ketatausahaan yang profesional.

Permasalahan manajemen perubahan yang terjadi di Biro Hukum adalah belum adanya evaluasi apakah manajemen perubahan telah diimplementasikan di Biro Hukum atau belum, belum adanya evaluasi bagaimana manajemen perubahan tersebut diimplementasikan, resistensi terhadap perubahan. Oreg (2003), menyatakan bahwa resistensi sebagai karakteristik individu yang mengarah ke perlawanan atau menghindari suatu perubahan. Selain itu, belum adanya agen perubahan di Biro Hukum sehingga implementasi manajemen perubahan di Biro Hukum belum dirasakan. Menurut Prasojo (2020), dalam melakukan suatu perubahan adalah pekerjaan sebuah tim bukan individu, karena perubahan akan lebih cepat terlaksana apabila semangat perubahan berasal dari komitmen pemimpin. Untuk membawa semangat akan perubahan tersebut dibutuhkan adanya agen perubahan, yang minimal berjumlah 20% dari total jumlah pegawai.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya guna menghasilkan produk hukum yang berkualitas, kredibel, dan sinergis perlu didukung oleh sumber daya manusia yang handal. Dengan sistem organisasi yang mencakup semua fungsi, sumber daya manusia Biro Hukum perlu menyesuaikan diri baik dari kualitas maupun bidang penguasaannya. Kompetensi ASN sangat diperlukan dalam kinerja karena kompetensi pegawai secara individual harus mampu mendukung pelaksanaan tujuan organisasi dan mampu mendukung setiap perubahan yang dilakukan dalam organisasi sehingga kompetensi yang dimiliki individu dapat mendukung sistem kerja. Tuntutan organisasi dalam memperoleh SDM yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Kompetensi SDM di Biro Hukum Kementerian Pertanian terdiri dari 50 orang pegawai dengan tingkat pendidikan, 13 pegawai berpendidikan magister, 34 pegawai berpendidikan sarjana, dan 3 pegawai berpendidikan diploma atau sederajat.



Gambar 1. Tingkat Pendidikan Pegawai Biro Hukum
Sumber: Laporan Kinerja Biro Hukum (2020)

Melihat diagram pada gambar 1. di atas, kompetensi ASN di Biro Hukum terbilang cukup baik, namun pada kenyataannya masih banyak permasalahan kompetensi yang dimiliki ASN di Biro Hukum seperti masih kurangnya diklat bersertifikasi yang diikuti baik secara internal maupun eksternal dan kurangnya SDM berdasarkan analisis beban kerja Biro Hukum. Permasalahan dalam kompetensi ini akan mempengaruhi kinerja Biro Hukum karena kompetensi dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil survey kepuasan yang diberikan terhadap responden yang tersebar dari bagian hukum atau pejabat fungsional perancang peraturan perundang-undangan pada Eselon I terhadap layanan Biro Hukum Tahun 2020 dapat dilihat melalui tabel di bawah ini:

Tabel 2. GAP Analysis Services Quality

NO	DIMENSI	INDIKATOR	NILAI
1.	<i>Tangibles</i> (berwujud)	Kebersihan lingkungan ruang kerja	D
		Kenyamanan Ruang Rapat	A
		Kelengkapan Fasilitas Ruang Rapat (AC, Kursi, Meja, Lampu, PC, Infocus, Mic Teleconference, WIFI, white board)	D
		Ketersediaan Hand Sanitizer dan Penerapan Protokol Kesehatan	A
		Kelengkapan Toilet (kecukupan air, penerangan, Wastafel, Kaca, Hand Soap, pewangi ruangan, penghisap udara, Keset, tempat sampah, tisu)	B
		Dekorasi tanaman hidup di luar dan dalam ruang kerja	D
2.	<i>Reliability</i> (kehandalan)	Pelayanan Hukum	A
		Konsultasi dan Informasi hukum	D
		Totalitas pegawai Biro Hukum melaksanakan tugas	B
		Ketepatan waktu pegawai Biro Hukum terhadap penyelesaian permintaan layanan	D
3.	<i>Responsive</i> (daya Tanggap)	Pemberian solusi dalam menyelesaikan masalah hukum	C
		Keresponsifan petugas Biro Hukum dalam melayani	C
		Kecepatan petugas Biro Hukum dalam memproses permintaan layanan	D
4.	<i>Assurance</i> (Kepastian)	Kekompetanan pegawai dalam memberikan pelayanan	B
		Regulasi terkait pelaksanaan layanan dari Biro Hukum	B
		Ketepatan solusi dalam menyelesaikan masalah pelayanan dari Biro Hukum	D
		Keramahan Pegawai dalam memberikan pelayanan	B
5.	<i>Emphaty</i> (Empati)	Keinisiatifan dalam pemberian pelayanan perencanaan oleh Pegawai Biro Hukum	A
		Kemudahan memperoleh Informasi	B
		Kepastian dalam pendampingan masalah hukum	B

Sumber: Laporan Kinerja Biro Hukum 2020

Berdasarkan tabel 2, masih terdapat beberapa indikator yang belum mencapai nilai maksimal. Ketidakmasimalan indikator tersebut berkaitan dengan manajemen perubahan, dimana dalam

manajemen perubahan menuntut untuk terjadi perubahan ke arah yang lebih baik seiring dengan perubahan serta tuntutan lingkungan yang semakin besar. Selain itu, salah satu indikator yang memiliki nilai kurang adalah, kompetensi pegawai dalam memberikan pelayanan. Kompetensi pegawai Biro Hukum sangat diperlukan dalam kinerja seorang pegawai dan akan berdampak pada tercapainya tujuan organisasi. Kurangnya kompetensi pegawai di Biro Hukum Kementerian Pertanian tentunya akan berdampak bagi produk regulasi yang dihasilkan serta bagaimana stakeholder memaknai suatu peraturan, sehingga penting kompetensi pegawai di Biro Hukum dalam kinerja yang dihasilkan.

Berdasarkan permasalahan di atas, Biro Hukum diharapkan dapat mendorong perubahan terhadap kinerja maupun peningkatan terhadap kompetensi ASN di Biro Hukum dan ASN akan didorong untuk melakukan perubahan yang dimulai dari individu ASN tersebut melalui peningkatan kompetensi yang akan berdampak pada kinerja ASN.

Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana pengaruh manajemen perubahan terhadap kinerja ASN di Biro Hukum Kementerian Pertanian?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja ASN di Biro Hukum Kementerian Pertanian?

TEORI

Manajemen Perubahan

Untuk mencapai suatu kondisi yang lebih baik, dibutuhkan suatu proses perubahan yang perlu dikelola dengan baik untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Oleh karena itu dibutuhkan strategi perubahan yang tepat dan berkesinambungan. Manajemen perubahan muncul sebagai daya dorong dalam mengubah *mindset* dan budaya kerja pegawai dalam perubahan suatu organisasi. Tujuan dari dilakukannya suatu perubahan itu sendiri adalah untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan dan menciptakan perubahan perilaku pegawai dalam peningkatan produktivitasnya di 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.

Hiatt (2006) 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 dalam menyusun strategi manajemen perubahan dilakukan sebagai berikut (Hiatt, 2006):

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. Mengembangkan *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.

Kompetensi

Kompetensi merupakan keterampilan yang diperlukan oleh seseorang dengan menunjukkan kemampuannya dalam berkinerja. Menurut Jałocha et al. (2014) menyatakan bahwa kompetensi individu didefinisikan sebagai pengetahuan faktual terkait keterampilan, pengalaman, sikap, dan penilaian yang berhubungan langsung dengan pekerjaan seseorang. Penerapan pengetahuan dan keterampilan sebagai standar kinerja dibutuhkan dalam penyelesaian suatu tugas (Wu, 2013). Kompetensi merupakan dasar karakteristik individu yang menjadi faktor penentu sukses atau tidaknya pegawai dalam melakukan suatu tugas dan tanggungjawabnya. Kompetensi dapat diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Lyle M. Spencer & Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai “*a competency is underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion referent effective and/or superior performance in a job or situation*”.

Dessler (2005), menyebutkan bahwa kompetensi terdiri dari dimensi *knowledge*, *skill*, dan *attitude* yang harus dapat diukur dan diamati.

a. *Knowledge*

Pengetahuan seseorang untuk melakukan sesuatu. Pengetahuan merupakan domain yang sangat penting dalam membentuk tindakan seseorang.

b. *Skill*

Suatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai

c. *Attitude*

Perasaan atau reaksi terhadap suatu tindakan yang datang dari luar, baik yang bersifat positif maupun negatif, seperti senang, tidak suka, sedih, dan lain sebagainya.

Kinerja

Tekanan terhadap kinerja organisasi sektor publik dalam memperbaiki kinerja mendorong dibuatnya sistem manajemen organisasi sektor publik berbasis kinerja. Adapun menurut Sonnentag et al. (2008) kinerja diartikan sebagai ;

“Individual performance is of high relevance for organizations and individuals alike. Showing high performance when accomplishing tasks results in satisfaction, feelings of self-efficacy and mastery. Moreover, high performing individuals get promoted, awarded and honored. Career opportunities for individuals who perform well are much better than those of moderate or low performing individuals.”

Yang dapat diartikan sebagai kinerja individu memiliki relevansi yang tinggi untuk organisasi dan individu. Saat individu menunjukkan kinerja yang baik dan berhasil menyelesaikan tugas, maka akan timbul kepuasan dalam diri individu tersebut. Selain itu, kesempatan untuk mendapatkan promosi ataupun hadiah lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berkinerja lebih rendah.

Kinerja pegawai sangat dibutuhkan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan dan penurunan kinerja seorang pegawai sangat bergantung pada organisasi, sehingga hubungan antara organisasi dengan pegawainya harus harmonis agar pegawai dapat meningkatkan kinerja. Kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Menurut Robbins (2006) dalam Sophiah & Etta Mamang Sangdji. (2018), indikator dalam mengukur kinerja adalah:

- a. **Kualitas**
Kualitas kerja diukur dari bagaimana persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dan kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- b. **Kuantitas**
Jumlah yang dihasilkan oleh pegawai atas hasil kinerja, yang dinyatakan seperti dalam jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
- c. **Ketepatan waktu**
Tingkat aktivitas penyelesaian suatu pekerjaan dalam waktu yang sudah ditetapkan sebelumnya sebagai standar pencapaian waktu dalam penyelesaian pekerjaan
- d. **Efektivitas**
Seberapa besar dan banyak pemanfaatan sumber daya organisasi, seperti tenaga, teknologi, uang, dan bahan baku yang dimaksimalkan dalam meningkatkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. **Kemandirian**
Tingkatan pegawai dalam menjalankan fungsi kerjanya dan komitmen kerja, dimana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggungjawab pegawai terhadap organisasi.

Dari model kerangka pemikiran teoritis, maka operasional konsep yang diuraikan sebagai berikut:

Tabel 3. Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
Manajemen Perubahan	Manajemen Perubahan	<i>Awareness</i>	1. Komunikasi manajemen 2. Ketersediaan Informasi 3. Perubahan Lingkungan
		<i>Desire</i>	1. Tidak puas dengan kondisi saat ini 2. Peningkatan keamanan kerja 3. Kemajuan karir 4. Insentif atau kompensasi 5. Harapan di masa depan
		<i>Knowledge</i>	1. Pelatihan dan pendidikan 2. Akses informasi 3. Contoh dan panutan
		<i>Ability</i>	1. Berlatih menerapkan keterampilan baru 2. Pelatihan 3. Pendampingan
		<i>Reinforcement</i>	1. Insentif dan hadiah 2. Perubahan kompensasi 3. Perayaan 4. Pengakuan pribadi
Kompetensi	Kompetensi	<i>Knowledge</i>	1. Memiliki informasi khususnya pada bidang spesifik. 2. Pencarian informasi 3. ketepatan proses pembelajaran

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator
		<i>Skill</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu. 2. Berusaha lebih efisien dari waktu ke waktu 3. Mendukung dan Mempengaruhi orang lain
		<i>Attitude</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun hubungan kerja 2. Reaksi terhadap suatu Tindakan 3. Memiliki konsep diri mengenai sikap atau nilai 4. Etika
Kinerja	Kinerja	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persepsi Pimpinan 2. Sempurnanya suatu proses atau hasil kerja dari suatu kegiatan 3. Melaksanakan suatu pekerjaan dengan standar yang ditentukan atau menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan yang ditetapkan
		Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah output yang dihasilkan 2. Jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan 3. Jumlah yang dihasilkan dalam bentuk uang, unit, atau kegiatan yang dihasilkan
		Ketepatan waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu tugas 2. Efisiensi penggunaan waktu 3. Penggunaan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain
		Efektivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sumber daya yang dipergunakan dengan sumberdaya yang tersedia 2. Mengurangi sumberdaya yang berlebihan 3. Memaksimalkan sumberdaya dalam memenuhi target
		Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen kerja 2. Tanggungjawab Pegawai 3. Konsisten pada apa yang dipikirkan dan ingin dilakukan 4. Memiliki orientasi terhadap prestasi (<i>achievement orientation</i>)

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2020)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana untuk mendapatkan data primer, peneliti melakukan penyebaran kuesioner kepada 49 responden di Biro Hukum Kementerian Pertanian. Kuesioner terdiri dari 73 pernyataan yang dijawab sesuai dengan kondisi yang dirasakan oleh responden tanpa adanya paksaan dari berbagai pihak, sehingga data yang diperoleh merupakan gambaran riil kondisi di lapangan. Selain itu data sekunder berupa peraturan perundang-undangan, jurnal, laporan, maupun dari situs internet digunakan sebagai data pendukung.

PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Instrumen

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pada uji validitas dan reliabilitas dilakukan *pre-test survey* kepada 40 responden untuk melihat apakah kuesiner yang digunakan valid dan reliabel. Hasil uji validitas dan realibilitas terhadap 73 pernyataan yang terdapat dalam kuesioner menggunakan SPSS. Hasil penghitungan dengan r table pada N sebanyak 40 dan alpha 5% adalah 0,312. Validitas kuisioner dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson dengan nilai signifikan adalah 0.05, maka nilai hasil uji berdasarkan tabel R korelasi Pearson harus lebih besar dari 0.312. Hasil uji validitas berkisar antara 0.350 – 0.871, maka semua item dapat dinyatakan layak digunakan. Reliabilitas kuisioner dilakukan dengan menggunakan Cronbach’s α (alpha). Sedangkan hasil uji reliabilitas berkisar antara 0,328 – 0,866 sehingga kuisioner memiliki kehandalan yang baik.

2. Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.63094870
Most Extreme Differences	Absolute	.087
	Positive	.068
	Negative	-.087
Test Statistic		.087
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.
d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Hasil diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan tabel output SPSS di atas, dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas kolmogorov-Smirnov test, dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas dalam model regresi terpenuhi.

3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-11.306	5.674		-1.993	.052
	LN_MP	-1.439	1.380	-.177	-1.043	.303
	LN_Kompetensi	4.650	1.611	.491	2.886	.006

a. Dependent Variable: abs_res2

Sumber: Hasil diolah oleh Peneliti (2021)

Jika nilai signifikansi < 0,05 maka dapat dinyatakan terdapat gejala Heteroskedastisitas maka perlu di atasi dengan menggunakan metode lain untuk mengatasi data yang terindikasi Heteroskedastisitas.

X1 dari hasil output tersebut diketahui sebesar 0,303 > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut tidak terdapat Heteroskedastisitas.

X2 dari hasil output tersebut diketahui sebesar 0,006 > 0,05 maka dapat dikatakan bahwa variabel tersebut tidak terdapat Heteroskedastisitas.

4. Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.846	4.825		2.041	.047		
	MP (X1)	.286	.053	.484	5.371	.000	.606	1.650
	Kompetensi (X2)	.545	.100	.492	5.462	.000	.606	1.650

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Hasil diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan tabel di atas, nilai tolerance X₁ dan X₂ sebesar 0,606 maka tidak terjadi multikolinearitas karena nilai tolerance lebih besar dari 0,10. Selain itu jika dilihat dari nilai VIF, nilai VIF sebesar 1,650 < 10,00, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

B. Hasil Uji Hipotesis

Uji regresi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besarnya kontribusi dari masing-masing variabel independen (Manajemen Perubahan dan Kompetensi) terhadap variabel dependen Kinerja. Berikut hasil analisis regresi dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Tabel 7. Hasil Analisis Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.846	4.825		2.041	.047
	MP (X1)	.286	.053	.484	5.371	.000
	Kompetensi (X2)	.545	.100	.492	5.462	.000

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber: Hasil diolah oleh Peneliti (2021)

Berdasarkan hasil olah data dalam tabel di atas, dapat disusun persamaan regresi berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 9,846 + 0,286 X_1 + 0,545 X_2 + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja

X₁ = Manajemen Perubahan

X₂ = Kompetensi

b₁ ... b₂ = Koefisien regresi

e = Error

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Konstanta sebesar 9,846 artinya jika Manajemen Perubahan (X₁) dan Kompetensi (X₂) nilainya adalah 0, maka nilai kinerja (Y) adalah sebesar 9,846. Koefisien regresi variabel Manajemen Perubahan (X₁) sebesar 0,286, artinya jika variabel independen lainnya tetap dan nilai Manajemen Perubahan (X₁) mengalami kenaikan 1%, maka besaran nilai Kinerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,286. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara Manajemen Perubahan dengan Kinerja, semakin naik nilai Manajemen Perubahan maka semakin besar nilai Kinerja.

Koefisien regresi variabel kompetensi (X₂) sebesar 0,545, artinya jika variabel independen lainnya tetap dan nilai kompetensi (X₂) mengalami kenaikan 1 %, maka besaran nilai Kinerja akan mengalami kenaikan sebesar 0,545. Koefisien bernilai positif artinya terjadi hubungan positif antara kompetensi dengan Kinerja, semakin naik nilai kompetensi maka semakin besar nilai kinerja.

C. Uji t

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ketepatan parameter penduga (estimate) dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel bebas (independent variabel) terhadap perubahan variabel tak bebas (dependent variabel). Untuk mengetahui nilai t test dapat diketahui dari nilai sig pada Tabel 7. Hasil Analisis Regresi. Berdasarkan Nilai Signifikansi (Sig.) 0,000 < 0,05 maka terdapat pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) atau hipotesis diterima.

D. Uji F

Tabel 8. Hasil Uji F

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1137.749	2	568.875	78.760	.000 ^b
	Residual	332.251	46	7.223		
	Total	1470.000	48			

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), MP (X1)

Sumber: Hasil diolah oleh Peneliti (2021)

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Berikut Rumusan Hipotesis

Ho : Tidak ada pengaruh secara signifikan antara Manajemen Perubahan dan Kompetensi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Ha : Terdapat pengaruh secara signifikan antara Manajemen Perubahan dan Kompetensi secara bersama-sama terhadap Kinerja

Kriteria pengujian:

Ho diterima apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$.

Ho ditolak apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$.

Berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai $F_{hitung} = 78,760$; dan $F_{tabel}(2;47) = 3,23$, karena $F_{hitung} 78,760 > F_{tabel} 3,23$, maka Ho ditolak maka ada pengaruh yang signifikan antara Manajemen Perubahan dan Kompetensi secara bersama-sama terhadap Kinerja

E. Pengaruh Manajemen Perubahan terhadap Kinerja

Rumusan Hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh signifikan antara Manajemen Perubahan dengan Kinerja

Ha : terdapat pengaruh signifikan antara Manajemen Perubahan dengan Kinerja

Berdasarkan tabel 8. *coefficients* di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) variabel Manajemen Perubahan (X_1) sebesar 0,000. Karena nilai sig. $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Manajemen Perubahan (X_1) terhadap kinerja atau Ha diterima.

Selain itu, jika dilihat dari perbandingan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} variabel Manajemen Perubahan adalah 5,371. Karena $5,371 > 2,013$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Manajemen Perubahan (X_1) terhadap kinerja atau Ha diterima.

Hasil ini juga dipertegas dengan kutipan wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha Biro Hukum yang menyatakan “manajemen perubahan memiliki hubungan yang sangat kuat dan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja, karena perubahan terjadi secara dinamis maka perlu pengelolaan manajemen perubahan yang baik agar dapat mencapai target bahkan melampaui target dari setiap pekerjaan. Ditambahkan pula bahwa perubahan dimulai dari diri sendiri, dan setiap individu dapat menjadi bagian dari *agent of change* karena hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja, hubungan dengan pegawai lain, dan kenyamanan di tempat kerja. Kebutuhan dalam menjaga dan mengelola lingkungan kantor terhadap perubahan yang terjadi, dengan cara setiap individu di Biro Hukum perlu pengetahuan terkait motivasi, konflik, kerjasama, kepemimpinan, dan komunikasi, karena mengelola perubahan merupakan tanggung jawab individu dalam berorganisasi”. Pernyataan serupa juga disampaikan oleh SubKoordinator Bidang Karantina, yang menyatakan “pengaruh manajemen perubahan dalam pekerjaan membuat lebih terarah yang berpengaruh pada pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan target dan waktu yang ditetapkan dan memaksimalkan potensi yang ada”.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Odagiu (2013), Tandelilin (2013), dan Nyaungwa et al. (2015).

F. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

Rumusan Hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh signifikan antara Kompetensi dengan Kinerja

Ha : terdapat pengaruh signifikan antara Kompetensi dengan Kinerja

Berdasarkan tabel *coefficients* di atas, diketahui nilai signifikansi (Sig.) variabel Kompetensi (X_2) sebesar 0,000. Karena nilai sig. $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi (X_2) terhadap kinerja atau Ha diterima.

Selain itu, jika dilihat dari perbandingan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} variabel Kompetensi adalah 5,462. Karena $5,462 > 2,013$, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara Kompetensi (X_2) terhadap kinerja atau Ha diterima.

Hasil ini juga dipertegas dengan kutipan wawancara dengan Kasubbag Tata Usaha Biro Hukum yang menyatakan “kompetensi sangat penting perannya dalam peningkatan kinerja pegawai di Biro Hukum karena ilmu pengetahuan yang semakin berkembang dengan adanya kemajuan serta perubahan zaman memaksa pegawai untuk terus mengembangkan kompetensinya melalui mengikuti pelatihan. Apalagi saat ini hampir semua pegawai memiliki jabatan fungsional sehingga setiap pegawai perlu menjadi ahli di setiap jabatan yang diduduki karena *the right man on the right place* sangat dibutuhkan saat ini agar pekerjaan menjadi maksimal dan meningkat.” Pernyataan serupa juga disampaikan oleh Perancang Peraturan Perundang-undangan Ahli Pertama yang menyatakan “kompetensi merupakan mesin penggerak dalam bekerja, pegawai yang tidak memiliki kompetensi tidak akan memberikan kinerja yang baik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Khan & Ramachandran (2012), Jałocha et al., (2014), dan Kausal et al. (2015).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil survey melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap 49 responden di Biro Hukum Kementerian Pertanian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen perubahan dan kompetensi terhadap kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian.

Manajemen Perubahan mempengaruhi kinerja ASN pada Biro Hukum dapat dilihat dari adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai mengenai perubahan yang terjadi di organisasi sehingga pimpinan dapat mengkoordinasikan perubahan dengan tepat dan memberikan pengetahuan yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan sehingga pegawai di Biro Hukum dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut dan berpengaruh terhadap kinerjanya yang semakin meningkat dan disiplin.

Kompetensi mempengaruhi kinerja ASN yang dapat dilihat dari jawaban responden yang menjawab bahwa kompetensi yang dimiliki mereka sangat penting dalam membantu pegawai dalam melaksanakan tugas mereka, sehingga pegawai berusaha untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti diklat/pelatihan/sosialisasi yang diadakan, selain itu keinginan untuk mendapatkan beasiswa dari kantor yang dapat menunjang kinerja pegawai di masa yang akan datang.

Saran

1. Perlunya peningkatan peran agen perubahan dan evaluasi setiap tahunnya untuk mengetahui perkembangan manajemen perubahan di Biro Hukum serta sebagai bahan perbaikan di tahun berikutnya.
2. Perlunya ditingkatkan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai, sehingga kinerja yang sudah baik dapat lebih ditingkatkan.
3. Perlunya ditingkatkan peranan pimpinan dalam memotivasi dan mendukung pegawai baik dalam manajemen perubahan maupun peningkatan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, G. (2005). *Strategic Human Resource Management and the HR Scorecard After studying this chapter , you should be able to* : 1–34.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and our Community*. Prosci Learning Center Publications, .
- Hoe, S. L. (2017). What makes a competent change manager? The importance of developing the “right” attitudes. *Development and Learning in Organizations*, 31(5), 14–16. <https://doi.org/10.1108/DLO-01-2017-0002>

- Jałocha, B., Krane, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key Competences of Public Sector Project Managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.029>
- Kausal, S., Pt, D. I., & Pensiontama, I. (2015). Pengaruh Kompetensi, Tim Kerja, Dan Pembelajaran, Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kausal Di Pt. Whitesky Aviation. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 8(2), 37–70. <https://doi.org/10.35968/m-pu.v8i2.235>
- Khan, K., & Ramachandran, S. (2012). Conceptual framework for performance assessment: Competency, competence and performance in the context of assessments in healthcare - Deciphering the terminology. *Medical Teacher*, 34(11), 920–928. <https://doi.org/10.3109/0142159X.2012.722707>
- Lyle M. Spencer, J., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Japan Productivity Center. P, 456.
- MENPAN-RB. (2020). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*.
- Mogogole, K. E., & Jokonya, O. (2018). A conceptual framework for implementing It change management in public sectors. *Procedia Computer Science*, 138, 835–842. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.109>
- Nyaungwa, C., Linganiso, X., & Karodia, A. M. (2015). Assessing the Impact of Change Management on the Performance of Zimra Region 1 in Zimbabwe. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 4(6), 76–104. <https://doi.org/10.12816/0018969>
- Odagiu, C. (2013). Organizational Culture, Change Management and Performance. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 6, 1–6.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=95589846&site=ehost-live>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680–693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Prasojo, E. (2020). *Memimpin Reformasi Birokrasi: Kompleksitas dan Dinamika Perubahan Birokrasi Indonesia*. Kencana.
- Sonnentag, S., Volmer, J., & Spychala, A. (2008). Job performance. *The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches, September 2018*, 427–450. <https://doi.org/10.4135/9781849200448.n24>
- Sophiah, S., & Etta Mamang Sangdji. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi.
- Tandelilin, E. (2013). Keberhasilan Melakukan Perubahan Melalui Adkar Model. *Sosial & Humaniora*, 7(1), 36. <https://doi.org/10.24123/jsh.v7i1.677>
- Wu, J. L. (2013). The study of competency-based training and strategies in the public sector: Experience from Taiwan. *Public Personnel Management*, 42(2), 259–271.
<https://doi.org/10.1177/0091026013487124>