

**DAMPAK PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA APARATUR SIPIL  
NEGARA DI BADAN KEUANGAN DAERAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA  
BELITUNG**

Ahmad Furqon

NPP 30. 0396

*Asdaf Kota Pangkalpinang, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: [30.0396@praja.ipdn.ac.id](mailto:30.0396@praja.ipdn.ac.id)

Pembimbing skripsi: Dr. Dra. Wangsih, M. Pd

**ABSTRACT**

**Problems/Background (GAP:** The author focuses on organizational changes that affect the performance of ASN in the Bangka Belitung Archipelago Regional Financial Institution. **Purpose:** The purpose of this study was to determine the impact of organizational change on ASN performance, the obstacles faced by the State Civil Apparatus in organizational change, and appropriate efforts to overcome the inhibiting factors of organizational change in BAKUDA of the Bangka Belitung Islands Province. In this study, researchers used Robbins' (2006) theory of organizational change, namely structure, technology, physical arrangement, and employees, and Mangkunegara's theory of performance (2009), namely quality, quantity, implementation of tasks and responsibilities. **Method:** This research uses a method using a qualitative approach with descriptive qualitative research methods. Meanwhile, the data collection techniques used were structured interviews, participatory observation, and documentation. Technical analysis of data through data reduction, presentation, and drawing conclusions. **Results/Finding:** ASN performance at BAKUDA Bangka Belitung Islands Province is still not optimal in LAKIP. There are still some deficiencies and obstacles that affect ASN performance, which include individual employee factors, teamwork, system and contextual factors. **Conclusion:** Based on the research that has been done, it can be concluded that organizational changes affect the performance of the

State Civil Apparatus, however, several obstacles can still be overcome and faced by employees at the Bangka Belitung Islands Regional Financial Institution.

**Keyword: Organizational Changes, Performance Reports, ASN Performance**

## **ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Penulis berfokus pada perubahan organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja ASN di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak perubahan organisasi terhadap kinerja ASN, kendala yang dihadapi Aparatur Sipil Negara dalam perubahan organisasi dan upaya yang tepat untuk mengatasi faktor penghambat perubahan organisasi di BAKUDA Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori perubahan organisasi Robbins (2006) yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai dan teori Kinerja Mangkunegara (2009) yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sementara itu teknik pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara terstruktur, observasi partisipasi dan dokumentasi. Teknis analisis data melalui reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan:** kinerja ASN di BAKUDA Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih belum maksimal dalam LAKIP. Masih ditemukan beberapa kekurangan maupun hambatan yang mempengaruhi kinerja ASN yaitu meliputi faktor individu pegawai, kerja tim, faktor sistem dan kontekstual. **Kesimpulan:** Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi kinerja Aparatur Sipil Negara akan tetapi beberapa kendala yang masih bisa diatasi dan dihadapi oleh pegawai di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

**Kata Kunci: Perubahan Organisasi, Laporan Kinerja, Kinerja ASN**

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sejalan dengan tuntutan globalisasi, maka perubahan kehidupan di berbagai lini termasuk dalam organisasi tidak terelakkan. Perubahan itu terjadi karena adanya tuntutan untuk beradaptasi dengan kecepatan informasi. Hal ini seperti dikemukakan (Winardi, 2005) perubahan organisasi

adalah proses memindahkan organisasi dari keadaan saat ini ke keadaan masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Perubahan berarti ada sesuatu yang berbeda dari sebelumnya.

Perubahan Organisasi Badan Keuangan Daerah ditandai dengan perubahan Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 59 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menjadi Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 07 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara substansi perubahan ini berkaitan dengan tugas dalam membantu Gubernur yang awalnya melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang perencanaan, bidang penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan daerah Provinsi menjadi fungsi penunjang bidang keuangan yang menjadi kewenangan daerah Provinsi.

Perubahan juga terjadi pada Peraturan yang digunakan dalam penyusunan Laporan Kinerja yang semula Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menjadi Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Berdasarkan laporan kinerja tahun 2020 dan 2021 yang dibuat oleh Badan Keuangan Daerah terjadi penurunan capaian indikator kinerja utama dari 97,30 ke 88,79. Penurunan capaian indikator kinerja utama ini berdasarkan beberapa indikator antara lain; (1) nilai Reformasi Birokrasi Perangkat Daerah, berdasarkan kerangka pendanaannya realisasi anggaran yang dilakukan belum optimal; (2) ketepatan waktu penetapan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, penyampaian Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah sudah tepat waktu; (3) ketepatan waktu penyampaian laporan keuangan pemerintah provinsi, penyampaian laporan keuangan pemerintah sudah tepat waktu; (4) nilai rata rata Indeks Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten/Kota, dengan target kinerja yang belum terealisasi; (5) persentase tindak lanjut temuan BPK RI atas temuan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah dalam pengelolaan Barang Milik Daerah, dengan target kinerja yang belum tercapai; (6) ratio efisiensi keuangan daerah, realisasi

pendapatan sudah mencapai target pendapatan daerah; (7) ratio kemandirian keuangan daerah, realisasi Pendapatan Asli Daerah sudah mencapai target Pendapatan Asli Daerah; (8) tersedianya anggaran pada kas daerah, realisasi anggaran sudah mencapai target anggaran.

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Ada permasalahan berkaitan dengan perubahan organisasi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Faktor Perubahan organisasi yang didasari dengan perubahan Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 59 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menjadi Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 07 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Secara substansi perubahan ini berkaitan dengan tugas dalam membantu Gubernur yang awalnya melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan di bidang perencanaan, bidang penelitian dan pengembangan yang menjadi kewenangan daerah Provinsi menjadi fungsi penunjang bidang keuangan yang menjadi kewenangan daerah Provinsi. Perubahan juga terjadi pada Peraturan yang digunakan dalam penyusunan Laporan Kinerja yang semula Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menjadi Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks perubahan organisasi maupun konteks kinerja pegawai di beberapa kantor pemerintahan dan kantor pelayanan publik pemerintah. Penelitian Deisy sandra megawe, Silvy Mandey, dan Irvan Trang menemukan bahwa remunerasi, manajemen perubahan dan budaya organisasi secara bersama-sama

berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUP Prof. Dr. R.D. Kandou Manado (Megawe et al., 2020). Penelitian Rosa De Lima Prabhawanti, Eko Prasajo menemukan bahwa terdapat pengaruh antara manajemen perubahan dan kompetensi terhadap kinerja ASN pada biro hukum kementerian pertanian. Manajemen perubahan mempengaruhi kinerja ASN dapat dilihat dari adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai mengenai perubahan yang terjadi di organisasi dan kompetensi mempengaruhi kinerja ASN (Prabhawanti & Prasajo, 2021). Penelitian Bosman Donald Hutahaean menemukan bahwa perubahan budaya organisasi terhadap kinerja responden pada BKD kota Pontianak mempunyai dampak signifikan pada kinerja responden (Bosman Donald Hutahaean, 2022). Penelitian Nor Lailla, Mardi menemukan bahwa proses manajemen perubahan yang tepat akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang ujungnya meningkatkan kinerja organisasi serta proses perubahan organisasi berhubungan dengan strategi, sikap karyawan, struktur organisasi, teknologi, kepemimpinan, komunikasi, dan pengembangan karyawan (Lailla, 2022). Penelitian Bungkus Sasongko Purnomo, Pardomuan Robinson Sihombing menemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi dan kinerja pegawai (Purnomo & Sihombing, 2022).

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja ASN yang harusnya dengan perubahan organisasi meningkatkan kinerja ASN, metode yang digunakan kualitatif deskriptif juga berbeda dengan penelitian deisy, rosa, bosman dkk. Selain itu indikator yang digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan indikator perubahan organisasi Robbins (2006: 217) yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan pegawai (Hutomo et al., 2015). Kemudian menggunakan indikator kinerja Mangkunegara (2009: 75) yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Rahadian, 2013).

#### **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak perubahan organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, kendala aparatur sipil negara dalam menghadapi perubahan organisasi, dan upaya yang tepat untuk mengatasi faktor penghambat perubahan organisasi.

## **II. METODE**

Penelitian ini menggunakan metode menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode penelitian kualitatif deskriptif. Sementara itu teknik pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara terstruktur, observasi partisipasi dan dokumentasi. Teknis analisis data melalui reduksi data, penyajian dan penarikan kesimpulan.

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara secara terstruktur dan dokumentasi yang dilaksanakan di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap beberapa orang informan yang terdiri dari kepala badan keuangan daerah, kepala sub bagian umum, kepala sub bagian perencanaan, kepala bidang pengelolaan barang milik daerah, kepala bidang perencanaan anggaran daerah, dan staf di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **3.1 Perubahan Organisasi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung**

Peneliti telah melaksanakan penelitian di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan telah mendapatkan data dari lokasi penelitian kemudian menuangkan hasil penelitian sekaligus dengan pembahasannya. Peneliti juga melaksanakan wawancara terhadap beberapa informan yaitu: kepala badan keuangan daerah, kepala sub bagian umum, kepala sub bagian perencanaan, kepala bidang pengelolaan barang milik daerah, kepala bidang perencanaan anggaran daerah, dan staf di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

#### **3.1.1 Struktur**

##### **3.1.1.1 Struktur – Kualitas**

Menurut Bapak M. Haris. AR Kepala Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Perubahan organisasi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam Pembagian tugas kerja tidak memiliki dampak yang negatif. Pembagian tugas kerja yang ada sudah sesuai dengan jabatan dan kompetensi masing-masing pegawai sehingga tidak ada kendala dalam pelaksanaan pekerjaan dan koordinasi yang terjalin antar pegawai di lingkungan Kerja Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pelaksanaan pekerjaan dan koordinasi yang terjalin antar pegawai di lingkungan Kerja sudah baik, sehingga tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan setiap pegawai berjalan dengan baik serta tidak ada hambatan yang mempengaruhi. Pengambilan keputusan administratif sendiri sudah melalui diskusi dan musyawarah antar pegawai dengan sub bagian masing-masing yang terkait tugas dan fungsinya, kemudian untuk kompetensi yang dibutuhkan sudah sesuai dengan kemampuan dan tingkat pekerjaan sesuai aturan yang berlaku. Hasil kerja para pegawai cukup baik tidak ada kendala yang mengganggu tetapi hasil kerja tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan yang tercantum di badan keuangan daerah dan untuk kinerja para pegawai tentu bermanfaat untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan sub bidang masing-masing”.

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pembagian tugas kerja disesuaikan dengan arahan dan kompetensi pimpinan yang diperintahkan dan dalam koordinasi antar pegawai berjalan dengan baik, namun ada beberapa kendala yang menghambat sehingga masih perlu penyesuaian. Hasil kerja sesuai dengan deadline dan tujuan yang tercantum tidak ada masalah untuk saat ini dan masih dalam proses penyesuaian”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa struktur dan kualitas yaitu pembagian tugas kerja dan koordinasi pegawai di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara umum sudah cukup baik dan antar pegawai ada kendala yang masih bisa ditangani oleh masing-masing sub bagian dan pegawai yang terkait. Ketepatan hasil kinerja pegawai sudah cukup membantu dan bermanfaat untuk Badan Keuangan Daerah tentunya dalam indikator terkait struktur dan kualitas ini berpengaruh terhadap perubahan organisasi yang terjadi.

### **3.1.1.2 Struktur – Kuantitas**

Menurut Ibu Rindu Pratiwi Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pembagian kerja setelah adanya perubahan organisasi sudah ada pembagian jabatan yang berasal dari perangkat daerah sendiri dan diakomodir oleh organisasi sesuai dengan peta jabatan yang berada di kantor badan keuangan daerah, untuk koordinasi berdasarkan dengan administrasi berjenjang sebagai contoh ada perintah dari kaban lalu disampaikan ke kabid kemudian dilanjutkan ke eselon 4 dan bisa langsung ada di eselon 4 akan tetapi jika masih bisa dikoordinasikan dengan staf maka akan dilaksanakan oleh staf terkait namun tetap disampaikan kepada atasan dan dikoordinasikan ulang serta pengambilan Keputusan administratif di bagian perencanaan didiskusikan dengan staf terkait pekerjaan yang berkaitan dan tingkat pekerjaan masing-masing pegawai sudah sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan bagaimana dengan situasi dan kondisi yang memang sangat penting maka akan dikerjakan terlebih dahulu dan jika tugas tersebut belum terlalu urgent dan ada tugas lain yang berkaitan maka akan dikerjakan sesuai dengan deadline, bukan berarti mengabaikan tugas namun memilah tugas yang lebih dibutuhkan urgensinya tergantung dengan disposisi pimpinan”.

Menurut Bapak Hasril Mintarsyah Kepala Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pembagian kerja telah terkoordinir sesuai dengan aturan gubernur kepulauan bangka Belitung terkait tugas dan fungsi badan keuangan daerah di masing-masing sektor, bidang dan sub bagian terkait kemudian untuk pelaksanaan tugas-tugas di badan keuangan daerah berjalan dengan baik antar pegawai terkadang melakukan koordinasi melalui pesan *whatsapp* (grup terkait), surat dan diskusi secara langsung. Dalam pelaksanaan tugas untuk masing-masing penyelesaian ada waktu yang berbeda tidak semua pekerjaan mempunyai waktu penyelesaian yang cepat atau sesuai dengan yang diinginkan karena di bidang BMD terkait dengan eksternal atau diluar dari BAKUDA namun di sekda secara timeline diusahakan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan secara umum sudah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan timeline”.

Menurut Ibu Diah Afriyanti Staf Kepala Sub Bagian Umum yang diwawancarai pada tanggal 13 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pembagian tugas kerja setelah ada perubahan organisasi sudah sesuai dengan keterampilan pegawai dan koordinasi yang berjalan cukup baik namun terkadang ada beberapa kendala yang menghambat akan tetapi dapat ditangani dengan cepat dan sesuai dengan arahan dari atasan”.



Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa struktur dan kuantitas yaitu pembagian tugas kerja dan koordinasi pegawai di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara umum sudah cukup baik. ketepatan waktu tergantung dengan urgensi dan stakeholder yang berkaitan di bidang masing-masing sub bagian.

### **3.1.1.3 Struktur- Pelaksanaan Tugas**

Menurut Bapak Hasril Mintarsyah Kepala Bidang Pengelolaan Barang Milik Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 januari 2023 mengatakan bahwa: “Pembagian kerja telah terkoordinir sesuai dengan aturan gubernur kepulauan bangka belitung terkait tugas dan fungsi badan keuangan daerah di masing-masing sektor, bidang dan sub bagian terkait kemudian untuk pelaksanaan tugas-tugas di badan keuangan daerah berjalan dengan baik antar pegawai terkadang melakukan koordinasi melalui pesan *whatsapp* (grup terkait), surat dan diskusi secara langsung”.

Menurut Bapak Sukrot Kepala Bidang Perencanaan Anggaran Daerah yang diwawancarai pada tanggal 12 januari 2023 mengatakan bahwa: “Berdasarkan pembagian kerja di badan keuangan daerah disesuaikan dengan melalui koordinator masing-masing kasubid sesuai dengan tupoksi yang berwenang dan koordinasi yang berjalan dengan baik antar pegawai tidak ada kendala. Kemampuan pegawai dalam memenuhi target kerja masih perlu adanya perbaikan namun secara umum sudah sesuai tapi belum semua dan pengembangan kemampuan ada beberapa yang mengikuti diklat sesuai arahan pimpinan dan sebagian lagi mengikuti dan memperluas kemampuan melalui sumber dari internet”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa struktur dan pelaksanaan tugas yaitu struktur pembagian tugas kerja dan koordinasi pegawai di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung secara umum sudah cukup baik dan antar pegawai ada kendala yang masih bisa ditangani oleh masing-masing sub bagian dan pegawai. Kemudian terkait dengan pelaksanaan tugas para pegawai di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung karena adanya perubahan organisasi maka telah mengalami rotasi sehingga kinerja belum dilihat secara langsung mengingat kemampuan pegawai terkait perkembangan

kompetensi yang belum seluruhnya pegawai mengikuti kegiatan diklat ataupun pelatihan yang berkaitan dengan bidang masing-masing.

#### **3.1.1.4 Struktur – Tanggung Jawab**

Menurut Bapak Sukrot Kepala Bidang Perencanaan Anggaran Daerah yang diwawancarai pada tanggal 12 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Berdasarkan pembagian kerja di badan keuangan daerah disesuaikan dengan melalui koordinator masing-masing kasubid sesuai dengan tupoksi yang berwenang dan koordinasi yang berjalan dengan baik antar pegawai tidak ada kendala. Pelaksanaan tugas yang sesuai masih perlu penyempurnaan”.

Menurut Bapak Zubardan Staf Kepala Bidang Perencanaan Anggaran Daerah yang diwawancarai pada tanggal 13 Januari 2023 beliau mengatakan bahwa: “Pembagian tugas sudah sesuai dengan kemampuan pegawai dan untuk koordinasi berjalan dengan baik namun terkadang ada beberapa kendala yang menghambat”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa tanggung jawab kerja pegawai merupakan faktor penting yang mempengaruhi terhadap hasil kinerja pegawai yang ada di suatu organisasi atau kantor pemerintahan. Dengan adanya rasa tanggung jawab maka akan mendorong seseorang untuk berupaya melakukan pekerjaannya dengan baik dan benar agar terwujudnya prestasi kerja.

#### **3.1.2 Teknologi**

##### **3.1.2.1 Teknologi – Kualitas**

Menurut Bapak M. Haris AR Kepala Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Seluruh staf di Badan Keuangan Daerah mampu menggunakan perangkat komputer yang ada dan komputer yang tersedia sudah menggunakan perangkat komputer terbaru. Hasil kerja para pegawai cukup baik tidak ada kendala yang mengganggu tetapi hasil kerja tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan yang tercantum di badan keuangan daerah dan untuk kinerja para pegawai tentu bermanfaat untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan sub bidang masing-masing”.

Menurut Ibu Rindu Pratiwi Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pegawai mampu menggunakan perangkat komputer dengan baik dan perangkat komputer yang ada di badan keuangan daerah sudah sangat memadai karena selalu di support oleh dana APBD dari pimpinan yang mendukung dan dilengkapi fasilitas yang terbaru namun tidak mendukung secara menyeluruh karena masih bertahap untuk mengganti sesuai dengan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki maka akan dilaporkan ke kasubag umum bahwa ada komputer yang sudah tidak layak digunakan kembali dan diganti pada tahun selanjutnya. Untuk saat ini di subbagian perencanaan terdapat 3 komputer, 2 laptop, 1 alat scan dan 3 printer. Hasil kerja cukup baik kemudian untuk tugas kerja semuanya sudah dibagi sesuai dengan sub bidang masing-masing sehingga sesuai dengan apa yang harus dicapai dan hasil kerja tersebut bermanfaat untuk kantor, artinya ikut membantu dalam mempermudah kerja atasan sehingga pekerjaan menjadi lebih cepat dan maksimal”.

Menurut Bapak Sukrot Kepala Bidang Perencanaan Anggaran Daerah yang diwawancarai pada tanggal 12 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pegawai mampu menggunakan perangkat komputer dengan baik akan tetapi dukungan perangkat komputer yang ada belum seluruhnya memadai sehingga perlu adanya pembaharuan yang dilakukan untuk mendukung staf dalam melaksanakan tugas”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa sarana yang dimiliki oleh kantor Badan Keuangan Daerah masih kurang memadai dan masih terdapat barang inventaris yang kurang terawat. Hal ini tentunya berdampak terhadap kinerja ASN karena perangkat komputer yang digunakan tidak mendukung secara baik dan maksimal.

### **3.1.2.2 Teknologi – Kuantitas**

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Keterampilan menggunakan komputer pegawai di kantor badan keuangan daerah bisa menggunakan perangkat komputer dengan baik, akan tetapi ada pengoperasian pengeditan yang kurang dan kehumasan perlu disesuaikan dengan bidang masing-masing. Kemudian untuk dukungan perangkat komputer

sudah memadai dan melengkapi prasarana model terbaru. Pegawai mampu dan wajib untuk menyesuaikan target kerja yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan kerja yang diharapkan”. Menurut Bapak Hasril Mintarsyah Kepala Bidang Pengelolaan Barang Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023 mengatakan bahwa: ”Pegawai di Badan Keuangan Daerah sudah memahami dan menggunakan komputer dengan baik, namun tidak hanya personal komputer ada juga pegawai yang harus memahami aplikasi yang berkaitan dengan sistem pelaporan barang milik daerah untuk aplikasi barang inventaris maupun persediaan sudah menggunakan aplikasi namun secara keseluruhan SDM sudah memahami dalam menggunakan komputer. Untuk perangkat komputer sendiri semua sudah berdasarkan dengan perencanaan kebutuhan jadi antara kebutuhan yang digunakan oleh SDM harus sinkron dengan sarpras yang dibutuhkan dan sesuai dengan pelaksanaan tugas masing- masing, kemudian untuk dukungan perangkat terbaru masih dalam proses pembaharuan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengadaan dan kemampuan keuangan daerah. Dalam pelaksanaan tugas untuk masing-masing penyelesaian ada waktu yang berbeda tidak semua pekerjaan mempunyai waktu penyelesaian yang cepat atau sesuai dengan yang diinginkan karena di bidang BMD terkait dengan eksternal atau diluar dari BAKUDA namun di sekda secara timeline diusahakan sesuai dengan waktu yang ditetapkan dan secara umum sudah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan timeline”.

Menurut Bapak Isfendiar Staf Kepala Bidang Barang Pengelolaan Milik Daerah yang diwawancarai pada tanggal 12 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Hampir seluruh pegawai mampu namun belum memahami dan dukungan komputerisasi sendiri sedang dalam proses pembaharuan menggunakan versi terbaru secara bertahap”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa sarana yang dimiliki oleh kantor Badan Keuangan Daerah masih kurang memadai dan dalam penyelesaian tugas sudah sesuai dengan timeline yang ditetapkan oleh kepala subbagian terkait.

### **3.1.2.3 Teknologi – Pelaksanaan Tugas**

Menurut Ibu Rindu Pratiwi Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pegawai mampu menggunakan perangkat komputer dengan baik dan perangkat komputer yang ada di badan keuangan daerah sudah sangat memadai karena selalu di support oleh dana APBD dari pimpinan

yang mendukung dan dilengkapi fasilitas yang terbaru namun tidak mendukung secara menyeluruh karena masih bertahap untuk mengganti sesuai dengan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki maka akan dilaporkan ke kasubag umum bahwa ada komputer yang sudah tidak layak digunakan kembali dan diganti pada tahun selanjutnya. Untuk saat ini di subbagian perencanaan terdapat 3 komputer, 2 laptop, 1 alat scan dan 3 printer. Pengembangan kemampuan belum ada mengikuti pelatihan, mereka belajar secara otodidak atau memberitahukan pasal-pasal yang perlu dipelajari dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan untuk pimpinan sendiri ada latihan diklat yang harus dilaksanakan”.

Menurut Bapak Hasril Mintarsyah Kepala Bidang Pengelolaan Barang Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 januari 202 mengatakan bahwa: ”Pegawai di Badan Keuangan Daerah sudah memahami dan menggunakan komputer dengan baik, namun tidak hanya personal komputer ada juga pegawai yang harus memahami aplikasi yang berkaitan dengan sistem pelaporan barang milik daerah untuk aplikasi barang inventaris maupun persediaan sudah menggunakan aplikasi namun secara keseluruhan SDM sudah memahami dalam menggunakan komputer. Untuk perangkat komputer sendiri semua sudah berdasarkan dengan perencanaan kebutuhan jadi antara kebutuhan yang digunakan oleh SDM harus sinkron dengan sarpras yang dibutuhkan dan sesuai dengan pelaksanaan tugas masing- masing, kemudian untuk dukungan perangkat terbaru masih dalam proses pembaharuan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengadaan dan kemampuan keuangan daerah”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa sarana yang dimiliki oleh kantor Badan Keuangan Daerah masih kurang memadai dan masih terdapat barang inventaris yang kurang terawat, serta pengembangan kemampuan pegawai masih melalui otodidak belum adanya pelatihan yang dilaksanakan oleh dinas terkait.

#### **3.1.2.4 Teknologi – Tanggung Jawab**

Menurut Bapak Hasril Mintarsyah Kepala Bidang Pengelolaan Barang Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 januari 2023 mengatakan bahwa: “Pegawai di Badan Keuangan Daerah sudah memahami dan menggunakan komputer dengan baik, namun tidak hanya personal komputer ada juga pegawai yang harus memahami aplikasi yang berkaitan dengan sistem pelaporan barang milik daerah untuk aplikasi barang inventaris maupun

persediaan sudah menggunakan aplikasi namun secara keseluruhan SDM sudah memahami dalam menggunakan komputer. Untuk perangkat komputer sendiri semua sudah berdasarkan dengan perencanaan kebutuhan jadi antara kebutuhan yang digunakan oleh SDM harus sinkron dengan sarpras yang dibutuhkan dan sesuai dengan pelaksanaan tugas masing-masing, kemudian untuk dukungan perangkat terbaru masih dalam proses pembaharuan secara bertahap sesuai dengan kebutuhan perencanaan pengadaan dan kemampuan keuangan daerah. Pelaksanaan tugas masing-masing pegawai sudah ditentukan tupoksi dilakukan secara berjenjang dan dibagi antara tugas yang dilakukan kepala bidang dan subbidang masing-masing staf dan merencanakan tugas yang telah ditetapkan dan tugas-tugas tambahan yang diminta oleh pimpinan dan melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan secara bersama sebelum melaksanakan tugas mulai dari awal sampai akhir tahun”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa sarana yang dimiliki oleh kantor Badan Keuangan Daerah masih kurang memadai dan masih terdapat barang inventaris yang kurang terawat, kemudian tanggung jawab pelaksanaan tugas sudah ditentukan sesuai dengan tupoksi dilaksanakan secara berjenjang sudah ditetapkan secara bersama sebelum melaksanakan tugas.

### **3.1.3 Penataan Fisik**

#### **3.1.3.1 Penataan Fisik – Kualitas**

Menurut Bapak M. Haris. AR kepala Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: ”pengaturan tata ruang kerja sudah cukup baik dan nyaman sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik dan tipe penerangan sudah bagus. Hasil kerja para pegawai cukup baik tidak ada kendala yang mengganggu tetapi hasil kerja tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan yang tercantum di badan keuangan daerah dan untuk kinerja para pegawai tentu bermanfaat untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan sub bidang masing-masing”.

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 beliau mengatakan bahwa: “Perubahan tata ruang kerja sudah cukup baik dikarenakan adanya perubahan struktur dan mutasi yang masih dalam

proses tahapan penyesuaian adaptasi lingkungan dan rekan kerja yang baru. Hasil kerja sesuai dengan deadline dan tujuan yang tercantum tidak ada masalah untuk saat ini dan masih dalam proses penyesuaian”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa bahwa penataan fisik ruangan masih perlu penyesuaian karena terjadinya perubahan struktur dan mutasi baru sehingga dibutuhkan penyesuaian adaptasi lingkungan dan rekan kerja yang baru bagi pegawai dan Ketepatan hasil kinerja pegawai sudah cukup membantu dan bermanfaat untuk Badan Keuangan Daerah.

### **3.1.3.2 Penataan Fisik – Kuantitas**

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 beliau mengatakan bahwa: “Perubahan tata ruang kerja sudah cukup baik dikarenakan adanya perubahan struktur dan mutasi yang masih dalam proses tahapan penyesuaian adaptasi lingkungan dan rekan kerja yang baru. Pegawai mampu dan wajib untuk menyesuaikan target kerja yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan kerja yang diharapkan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa penataan fisik ruangan masih perlu penyesuaian karena terjadinya perubahan struktur dan mutasi baru sehingga dibutuhkan penyesuaian adaptasi lingkungan dan rekan kerja yang baru bagi pegawai dan indikator kuantitas ketepatan waktu tergantung dengan urgensi dan stakeholder yang berkaitan di masing-masing subbagian

### **3.1.3.3 Penataan Fisik – Pelaksanaan Tugas**

Menurut Bapak M. Haris. AR kepala Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: ”Pengaturan tata ruang kerja sudah cukup baik dan nyaman sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik dan tipe penerangan sudah bagus. Kemampuan dan pengembangan staf tentu baik karena mampu memenuhi target kerja yang harus diselesaikan serta untuk mengembangkan kemampuan yang harus dipenuhi tentu mengikuti pelatihan yang dianjurkan oleh kantor”.

Menurut Bapak Isfendiar Staf Kepala Bidang Barang Pengelolaan Milik Daerah di Badan yang diwawancarai pada tanggal 12 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Merasa nyaman dengan tata ruangan yang baru dan memudahkan komunikasi antar pegawai”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa penataan fisik ruangan masih perlu penyesuaian karena terjadinya perubahan struktur dan mutasi baru sehingga dibutuhkan penyesuaian adaptasi lingkungan dan pelaksanaan tugas sudah mencapai target yang ditentukan.

#### **3.1.3.4 Penataan Fisik – Tanggung Jawab**

Menurut Bapak M. Haris. AR kepala Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Pengaturan tata ruang kerja sudah cukup baik dan nyaman sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik dan tipe penerangan sudah bagus”.

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Perubahan tata ruang kerja sudah cukup baik dikarenakan adanya perubahan struktur dan mutasi yang masih dalam proses tahapan penyesuaian adaptasi lingkungan dan rekan kerja yang baru”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa penataan fisik ruangan masih perlu penyesuaian karena terjadinya perubahan struktur dan mutasi baru sehingga dibutuhkan penyesuaian adaptasi lingkungan dan rekan kerja yang baru bagi pegawai dan indikator tanggung jawab merupakan faktor penting yang mempengaruhi terhadap hasil kinerja pegawai.

#### **3.1.4 Pegawai**

##### **3.1.4.1 Pegawai – Kualitas**

Menurut Bapak M. Haris. AR kepala Badan keuangan daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Tidak ada perubahan sikap dan perilaku para staf yang terlihat mengganggu dalam pekerjaan dan pelaksanaan tugas masing-masing, dan komunikasi antar pegawai tidak ada hal yang mengganggu. Hasil kerja para pegawai cukup baik tidak ada kendala yang mengganggu tetapi hasil kerja tidak sepenuhnya sesuai dengan tujuan yang tercantum di badan keuangan daerah dan untuk kinerja para pegawai tentu bermanfaat untuk membantu dalam menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan sub bidang masing-masing”.



Menurut Ibu Rindu Pratiwi Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari mengatakan bahwa: “Adanya perubahan menjadi ke arah yang lebih baik yang dulunya kurang dan tidak disiplin menjadi disiplin kemudian untuk komunikasi dalam suatu pekerjaan adalah hal yang utama tanpa komunikasi pekerjaan tidak berjalan dengan baik dan komunikasi antar pegawai sangat baik setelah terjadinya perubahan organisasi. Hasil kerja cukup baik kemudian untuk tugas kerja semuanya sudah dibagi sesuai dengan sub bidang masing-masing sehingga sesuai dengan apa yang harus dicapai dan hasil kerja tersebut bermanfaat untuk dikantor, artinya ikut membantu dalam mempermudah kerja atasan sehingga pekerjaan menjadi lebih cepat dan maksimal”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa adanya perubahan dalam tata pegawai sehingga pegawai perlu menyesuaikan kembali dan perubahan dalam tingkat kedisiplinan sebelum adanya perubahan organisasi pegawai kurang disiplin namun setelah adanya perubahan organisasi pegawai menjadi lebih disiplin dan perubahan ini menjadi dampak positif terhadap kinerja ASN.

#### **3.1.4.2 Pegawai – Kuantitas**

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 mengatakan bahwa: “Perubahan sikap para pegawai tidak ada yang terlihat mengganggu dalam perubahan organisasi namun masih perlu penyesuaian dan komunikasi yang terjalin antar pegawai berjalan dengan baik sesuai dengan arahan yang berlaku. Mampu dan wajib harus menyesuaikan target kerja yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan kerja yang ditugaskan”.

Menurut Ibu Rindu Pratiwi Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari mengatakan bahwa: “Adanya perubahan menjadi ke arah yang lebih baik yang dulunya kurang dan tidak disiplin menjadi disiplin kemudian untuk komunikasi dalam suatu pekerjaan adalah hal yang utama tanpa komunikasi pekerjaan tidak berjalan dengan baik dan komunikasi antar pegawai sangat baik setelah terjadinya perubahan organisasi. Ketepatan dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan bagaimana dengan situasi dan kondisi yang memang sangat penting maka akan dikerjakan terlebih dahulu dan jika tugas tersebut belum terlalu urgent dan ada tugas lain yang berkaitan maka akan dikerjakan

sesuai dengan deadline, bukan berarti mengabaikan tugas namun memilah tugas yang lebih dibutuhkan urgensinya tergantung dengan disposisi pimpinan”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa adanya perubahan dalam tata pegawai sehingga pegawai perlu menyesuaikan kembali dan perubahan dalam tingkat kedisiplinan sebelum adanya perubahan organisasi pegawai kurang disiplin namun setelah adanya perubahan organisasi pegawai menjadi lebih disiplin dan perubahan ini menjadi dampak positif terhadap kinerja ASN dan ketepatan waktu tergantung dengan urgensi dan stakeholder yang berkaitan di masing-masing subbagian.

#### **3.1.4.3 Pegawai - Pelaksanaan Tugas**

Menurut Ibu Rindu Pratiwi Kepala Sub Bagian Perencanaan Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 11 Januari mengatakan bahwa: “Adanya perubahan menjadi ke arah yang lebih baik yang dulunya kurang dan tidak disiplin menjadi disiplin kemudian untuk komunikasi dalam suatu pekerjaan adalah hal yang utama tanpa komunikasi pekerjaan tidak berjalan dengan baik dan komunikasi antar pegawai sangat baik setelah terjadinya perubahan organisasi. Pengembangan kemampuan belum ada mengikuti pelatihan, mereka belajar secara otodidak atau memberitahukan pasal-pasal yang perlu dipelajari dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan untuk pimpinan sendiri ada latihan diklat yang harus dilaksanakan”.

Menurut Bapak Sukrot Kepala Bidang Perencanaan Anggaran Daerah yang diwawancarai pada tanggal 12 Januari 2023 beliau mengatakan bahwa: “Tidak ada perubahan yang signifikan perubahan tersebut hanya menyangkut dengan kedisiplinan dan komunikasi serta kerjasama para staf berjalan dengan baik. Kemampuan pegawai dalam memenuhi target kerja masih perlu adanya perbaikan namun secara umum sudah sesuai tapi belum semua dan pengembangan kemampuan ada beberapa yang mengikuti diklat sesuai arahan pimpinan dan sebagian lagi mengikuti dan memperluas kemampuan melalui sumber dari internet”.

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa adanya perubahan dalam tata pegawai sehingga pegawai perlu menyesuaikan kembali dan perubahan dalam tingkat kedisiplinan sebelum adanya perubahan organisasi pegawai kurang disiplin namun setelah adanya perubahan

organisasi pegawai menjadi lebih disiplin dan pelaksanaan tugas sudah sesuai dengan target capaian yang ditentukan masing-masing subbagian.

#### **3.1.4.4 Pegawai - Tanggung Jawab**

Menurut Bapak Wolter Benedicto Kepala Sub Bagian Umum Badan Keuangan Daerah yang diwawancarai pada tanggal 09 Januari 2023 beliau mengatakan bahwa: “Perubahan sikap para pegawai tidak ada yang terlihat mengganggu dalam perubahan organisasi namun masih perlu penyesuaian dan komunikasi yang terjalin antar pegawai berjalan dengan baik sesuai dengan arahan yang berlaku. Mampu dan wajib harus menyesuaikan target kerja yang diharapkan agar sesuai dengan tujuan kerja yang ditugaskan”

Berdasarkan hasil wawancara diatas dapat dilihat bahwa adanya perubahan dalam tata pegawai sehingga pegawai perlu menyesuaikan kembali dan perubahan dalam tingkat kedisiplinan sebelum adanya perubahan organisasi pegawai kurang disiplin namun setelah adanya perubahan organisasi pegawai menjadi lebih disiplin dan tanggung jawab merupakan faktor penting yang mempengaruhi terhadap hasil kinerja pegawai. Rasa tanggung jawab pada seorang pegawai tentu mendorong seseorang untuk berupaya melakukan pekerjaanya dengan baik dan benar yang bertujuan terwujudnya prestasi kerja seorang pegawai.

### **3.2 Faktor Penghambat yang mempengaruhi kinerja ASN dalam perubahan organisasi**

Dalam perubahan organisasi yang terjadi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menyebabkan kinerja ASN dalam proses penyusunan LAKIP. Jalannya pekerjaan di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada pula faktor yang sifatnya menghambat kinerja pegawai sehingga mempersulit dan menimbulkan kendala dalam mewujudkan peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik serta pembangunan demokrasi yang sesuai dengan visi 5 RPJMD Provinsi kepulauan Bangka Belitung. Menurut Armstrong dan Baron dalam Yulianti & Anggriani, (2015) bahwa terdapat beberapa faktor

yang mempengaruhi kinerja diantaranya: *Personal Factors*, *Leadership Factors*, *Team Factors*, *System Factors* dan *Contextual/Situational Factors*.

### **3.2.1 *Personal Factors***

Dalam hal personal setiap pegawai memiliki kemampuan nya masing-masing sesuai perannya. Komitmen yang dimiliki kepala badan beserta jajarannya termasuk para ASN di Badan Keuangan Daerah dalam meningkatkan kinerja setelah terjadinya perubahan organisasi dengan adanya tahap perencanaan, inisiasi dan proses realisasi yang sedang diupayakan hingga saat ini. Walaupun masih ada beberapa kendala yang menghambat, namun masih bisa teratasi dengan baik dan dapat dilaksanakan.

### **3.2.2 *Leadership Factors***

Dalam suatu organisasi, tentunya seorang pemimpin akan memberikan pengaruh dan menjadi contoh bagi para bawahannya. Hal tersebut tentunya akan membuat bawahan merasa segan dan menghargai pemimpin. Seorang kepala badan dengan gender laki-laki sehingga gaya kepemimpinannya lebih tegas. Diketahui bahwa dalam setiap pengambilan keputusan, kepala badan keuangan daerah selalu melibatkan bawahannya dan selalu berkoordinasi dengan baik.

### **3.2.3 *Team Factors***

Melibatkan seluruh komponen yang ada dalam suatu organisasi atau dinas. Kerjasama seluruh pegawai sangatlah diperlukan dalam mengerjakan tugas sesuai dengan arahan dan deadline yang ditentukan oleh masing-masing sub bagian terkait. Akan tetapi dalam mewujudkan koordinasi kerja yang baik terjadi hambatan seperti koordinasi yang tidak dapat dilaksanakan secara langsung tetapi melalui *Whatsapp grup* sehingga pekerjaan dilakukan kurang maksimal.

### **3.2.4 *System Factors***

Badan Keuangan daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sendiri memiliki sistem komputerisasi yang belum memadai secara merata di beberapa sub bagian. Ada juga faktor yang mempengaruhi terhambatnya proses kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan

Bangka Belitung yaitu dari faktor budaya kerja yang ditemui oleh peneliti yakni sistem pendisiplinan dalam apel pagi pegawai di lingkup Badan Keuangan Daerah.

### **3.2.5 Contextual/Situational Factors**

Pengaruh tekanan atau keadaan dari luar maupun dalam menjadi hal yang cukup berpengaruh terhadap proses kinerja pegawai. Dengan adanya perubahan struktur organisasi dikarenakan Peraturan Gubernur Provinsi Kepulauan Bangka Belitung yang mengharuskan perubahan struktur organisasi di Badan keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, mengalami penurunan kinerja.

### **3.3 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Hasil penelitian penelitian pertama yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian yang dilakukan oleh Deisy dengan judul penelitian “Dampak Penerapan Remunerasi, Manajemen Perubahan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai” pada tahun 2020. Penelitian ini menemukan bahwa remunerasi, manajemen perubahan dan budaya organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka ditarik kesimpulan bahwa kinerja pegawai meningkat dengan adanya remunerasi, perubahan organisasi dan budaya organisasi (Megawe et al., 2020). Penelitian kedua yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Rosa De Lima Prabhawanti, Eko Prasajo dengan judul penelitian “Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian” pada tahun 2021. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa adanya pengaruh antar manajemen perubahan dan kompetensi terhadap kinerja aparatur sipil negara dilihat dari adanya komunikasi yang baik antar pimpinan dan pegawai (Prabhawanti & Prasajo, 2021). Penelitian ketiga yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Bosman Donald Hutahaeen dengan judul “Dampak Modal Insani dan Perubahan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia” pada tahun 2022. Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa perubahan budaya organisasi terhadap kinerja responden mempunyai dampak signifikan pada kinerja responden (Bosman Donald Hutahaeen, 2022). Penelitian keempat yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Nor Lailla, Mardi dengan judul “Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” pada

tahun 2022. Penelitian ini menemukan bahwa proses manajemen perubahan yang tepat akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan yang ujungnya meningkatkan kinerja organisasi serta proses perubahan organisasi berhubungan dengan strategi, sikap karyawan, struktur organisasi, teknologi, kepemimpinan, komunikasi, dan pengembangan karyawan (Lailla, 2022). Penelitian kelima yang menjadi referensi peneliti merupakan penelitian oleh Bungkus Sasongko Purnomo, Pardomuan Robinson Sihombing dengan judul “Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan” pada tahun 2022. Penelitian ini menemukan bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap komitmen pada organisasi dan kinerja pegawai (Purnomo & Sihombing, 2022). Adapun perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah perubahan organisasi terhadap kinerja aparatur sipil negara mempengaruhi kinerja, tetapi hambatan dan kendala yang terjadi pada masa perubahan organisasi dapat diatasi dan dihadapi oleh aparatur sipil negara secara bertahap.

#### **IV. KESIMPULAN**

Untuk menghadapi perubahan organisasi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung kepala badan dan seluruh pegawai harus mempersiapkan pengembangan kompetensi dan cara dalam meningkatkan kinerja dalam proses menghadapi perubahan organisasi yang terjadi sehingga pegawai mampu meningkatkan motivasi ASN lebih baik dan lebih kompeten dalam masing-masing bidang yang sesuai dengan sub bidang pegawai.

Dalam menghadapi perubahan organisasi yang terjadi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung tentu perlu adanya anggaran yang dialokasikan dengan khusus untuk menunjang perubahan yang terjadi dalam berbagai bidang yang sesuai dengan kebutuhan dalam porsinya masing-masing secara terperinci termasuk dengan menyediakan komputer penunjang yang memadai dengan versi terbaru sehingga memudahkan pegawai dalam meningkatkan kinerja ASN dan kebutuhan yang lain dalam menunjang kinerja ASN.

Untuk menghadapi perubahan organisasi di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung perlu adanya koordinasi yang melibatkan kepala badan dan seluruh pegawai terkait pelaksanaan kinerja setelah terjadinya perubahan organisasi sehingga sesuai untuk meningkatkan

sinergi positif dalam menjalin kerja sama yang kooperatif untuk meningkatkan kembali kinerja ASN dengan perubahan yang terjadi dan sistem penilaian yang berbeda.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada Faktor Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Badan Keuangan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Allah Subhanahu wa Ta'ala, kedua orang tua, kakak, seluruh keluarga besar serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Bosman Donald Hutahaean. (2022). Dampak Modal Insani dan Perubahan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 3(1), 1–12. <https://www.ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/iwi/article/view/122>
- Hutomo, M., Setiawan, R., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., & Siwalankerto, J. (2015). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT LESTARI PURNAMA PERKASA. *Ekonomi*, 3(2), 60–69.
- Laila, N. (2022). *Procedia of Social Sciences and Humanities Organizational Change On Employee Performance Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Procedia of Social Sciences and Humanities*. 0672(c), 404–410.
- Megawe, D. S., Mandey, S. L., & Trang, I. (2020). Dampak Penerapan Remunerasi, Manajemen Perubahan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Rsup Prof

Dr. R.D. Kandou Manado). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 7(1), 150–166. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v7i1.30251>

Prabhawanti, R. D. L., & Prasojo, E. (2021). *Analisis Pengaruh Manajemen Perubahan dan Kompetensi terhadap Kinerja ASN pada Biro Hukum Kementerian Pertanian*. 4(1), 111–124.

Purnomo, B. S., & Sihombing, P. R. (2022). *Pengaruh Perubahan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ( Studi Kasus di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan )*. 4(September).

Rahadian, B. R. (2013). *KORELASI ANTARA PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN STRES KERJA DI DIVISI MUNISI PT. PINDAD (PERSERO) TUREN MALANG*.

Yuliarti, D. L., & Anggriani, I. (2015). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset (Dppka) Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 122–138. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v2i1.9>

