

**PENGARUH PERUBAHAN SISTEM PENGADAAN BARANG/JASA DAN
KOMPETENSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI (STUDI PADA BAGIAN PENGADAAN
BARANG/JASA DI
SEKRETARIAT DPRD PROVINSI SUMATERA SELATAN)**

**Febby Fuji Astuti¹
Zunaidah²**

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the influence of the changes in the system of procurement of goods/services and competence on the performance of the employees at the Division of Procurement of Goods/Services in the Legislative Assembly Secretariat of South Sumatra. The scope of variables in this study covers the changes in the system of procurement of goods/services, competence, and the employees performance in the Division of Procurement of Goods/Services which is as the research place.

This study uses quantitative data derived from primary sources collected by means of questionnaires. The subjects of this study are employees who work in that place. The sampling technique used is saturated sampling in which all of the employees become samples of this study. The method of data analysis used is instrument testing which is conducted through validity and reliability testing. While the technique of data analysis used is the descriptive analysis method, testing of classical assumptions, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing.

The results of the study indicate that simultaneously, the variables of changes in the system of procurement of goods/ services and competence significantly influence the variable of the performance of the employees. However, partially, only the variable of competence that significantly influences of their performance. Therefore, it is expected that through the efforts of competence improvement can improve the employees performance in the Division of Procurement of Goods/Services.

Keywords : Changes in Procurement System of Goods/Services, Competence, and Performance

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi sekarang ini, dimana persaingan menjadi semakin kompetitif, sangat penting bagi suatu organisasi untuk selalu melakukan perubahan dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di dalamnya. Tidak terkecuali, organisasi yang tidak berorientasi keuntungan seperti organisasi pemerintah yang harus selalu melakukan perubahan – perubahan guna meningkatkan kinerja organisasinya.

Pasmore dalam Wibowo (2007:90) mengatakan bahwa perubahan berarti bahwa kita harus mengubah dalam cara mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu, yang dapat menjadi mahal dan sulit. Perubahan organisasional bukanlah proses sederhana, perubahan organisasional adalah mengenai mengubah kinerja organisasi

¹ Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Propinsi Sumatera Selatan

² Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007:81) melihat bahwa perubahan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk, kekuatan perubahan organisasi yang dihadapi oleh sebuah organisasi diantaranya adalah :

1. perubahan dalam sistem administrasi,
2. perubahan atau pengenalan teknologi

Kurt Lewin mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Ketiga tahap tersebut oleh Robbins (2007 ; 348) dinyatakan sebagai *unfreezing*, *movement/changing* dan *refreezing*.

Proses *unfreezing* merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah dimana individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Changing* merupakan tahap pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru atau cara baru dalam melihat sesuatu. Sedangkan tahap *Refreezing* adalah tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah ke dalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu.

Salah satu bentuk perubahan yang terjadi pada organisasi pemerintah khususnya di bidang pengadaan barang/jasa pemerintah adalah perubahan pada sistem pengadaan barang/jasa yang mulai dilaksanakan pada tahun 2010 dengan dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 54 tahun 2010 yang dibuat guna memperbaiki pelaksanaan pengadaan barang/jasa selama ini. Perubahan sistem pengadaan ini terdiri dari perubahan dalam proses administrasi dimana terdapat perubahan prosedur pengadaan dan perubahan/pengenalan teknologi baru.

Perubahan ini didorong oleh beberapa masalah kinerja para aparat aparatur yang bekerja di Bagian Pengadaan Barang/Jasa yang kurang baik, permasalahan tersebut diantaranya adalah :

1. Selama ini, proses pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah terkesan tertutup dan sangat sulit di akses oleh publik. Hal ini menimbulkan kecurigaan akan terjadinya kecurangan – kecurangan seperti pasar pengadaan yang tidak terbuka (terbagi - bagi, hanya sebagian kecil pelaku usaha yang mendapat akses pada pasar pengadaan, arisan tender sampai pada dominasi pelaku usaha atau kelompok usaha pada pasar pengadaan dan premanisme),
2. Tidak menyediakan mekanismen pengawasan kepada khalayak umum
3. Kurangnya kapasitas manajemen pengadaan oleh instansi pemerintah dari aspek pengorganisasian maupun jumlah dan kompetensi personelnnya (Sumber : LKPP ; 2009).

Untuk mengatasi kekurangan – kekurangan dan masalah yang timbul dari proses pengadaan barang/jasa pemerintah tersebut maka pemerintah melakukan beberapa perubahan dalam proses pengadaan barang/jasa pemerintah. Perubahan ini diharapkan akan membuat pengadanan barang/jasa pemerintah lebih efisien, terbuka, bersaing, transparan, adil serta akuntabel. Selain itu, perubahan ini diharapkan akan memberikan perubahan perilaku dan dapat meningkatkan kinerja unsur – unsur yang terkait di dalamnya seperti panitia pengadaan, pejabat pembuat komitmen, dan unsur – unsur terkait lainnya.

Salah satu instansi di jajaran Pemerintah Provinsi Sumatera Selatan yang telah melakukan proses perubahan tersebut adalah Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. Perubahan – perubahan tersebut dilakukan melalui tahapan *Unfreezing*, *Changing* dan *Refreezing*. Melalui tahapan *unfreezing*, *changing* dan *refreezing* tersebut, maka diharapkan perilaku pegawai di bagian pengadaan barang/jasa

Sekretariat DPRD Prov. Sumsel berubah ke dalam perilaku baru yang diharapkan organisasi.

Beberapa penelitian ilmiah yang mendasari penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Arto Suharto (2007) dengan judul Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jendral Pajak. Hasil penelitian Arto menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara variabel perubahan organisasi, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai Ditjen Pajak.

Menurut Sedarmayanti (2007:127), selain melakukan perubahan organisasi, guna meningkatkan kinerja sumber daya manusianya maka sebuah organisasi juga harus memperhatikan faktor lain, yaitu faktor kompetensi yang dimiliki pegawainya, karena kompetensi merupakan faktor kunci penentu bagi seseorang dalam menghasilkan kinerja yang baik. Dari situasi kolektif, kompetensi merupakan faktor kunci penentu keberhasilan organisasi.

Pada saat ini di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan yang menjadi lokasi penelitian, terdapat 46 (empat puluh enam) pegawai di bagian pengadaan barang/jasa. Dari seluruh pegawai tersebut, tentunya kompetensi yang mereka miliki sangat beragam. Menurut Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2009:3) kompetensi yang dapat dengan mudah dikenali dan dikembangkan adalah keterampilan dan pengetahuan. Pada pegawai bagian pengadaan barang/jasa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan, keterampilannya adalah keterampilan/keahlian dalam pengadaan barang/jasa yang diukur dari sertifikat keahlian yang dimiliki, dan keterampilan dalam penguasaan teknologi, sedangkan pengetahuan adalah pengetahuan akan perubahan sistem pengadaan barang/jasa. Keterampilan yang dibuktikan melalui kepemilikan sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2. Jumlah Pegawai yang memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pada tahun 2012

No	Tingkat Sertifikat Keahlian	Jumlah (Orang)
1	Lulus dengan masa berlaku sertifikat selama 2 tahun	3
2	Lulus dengan masa berlaku sertifikat selama 4 tahun	5
Total		8

Sumber : Panitia pengadaan Barang/jasa Sekretariat DPRD Prov. Sumsel

Ada beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian tentang kompetensi dan pengaruhnya terhadap kinerja, antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Le Deist dan Winterton (2005) dengan judul “ Apa itu kompetensi?”, dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi sangat penting sebagai sarana untuk mengembangkan kinerja unggul.

Berdasarkan uraian – uraian tersebut di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Pengaruh Perubahan Sistem**

Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan “.

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa besar pengaruh perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan?.
2. Seberapa besar pengaruh perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan ?.
3. Variabel mana yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan

1.3. Tujuan

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui :

1. Besarnya pengaruh perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan,
2. Besarnya pengaruh perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara parsial terhadap kinerja Pegawai Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan,
3. Variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

1.4. Manfaat

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut :

1. Penelitian ini diharapkan memperluas wawasan peneliti terhadap ilmu pengetahuan khususnya manajemen perubahan, kompetensi, dan kinerja, serta menambah referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor – faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi publik.
2. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih pemikiran bagi pemegang kebijakan di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan dalam rangka peningkatan kinerja pegawai khususnya para pegawai yang bekerja di bagian pengadaan barang/jasa sebagai upaya mencapai visi dan misi Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Teori Perubahan

Perubahan menurut Robbins (2007:341) adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan terdiri dari perubahan terencana dan tidak terencana. Perubahan terencana memiliki dua tujuan, yaitu untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya. Kedua, perubahan terencana dimaksudkan untuk mengubah perilaku karyawan.

Robbins (2007:342) juga mengatakan jika ingin bertahan hidup, suatu organisasi harus menanggapi perubahan – perubahan yang terjadi di lingkungannya. Pada saat pesaing memperkenalkan produk atau layanan baru, badan – badan pemerintah memberlakukan undang-undang baru, sumber – sumber pasokan penting hilang dari bisnis, atau berbagai perubahan lingkungan serupa, organisasi perlu menyesuaikan diri. Ahli lainnya, Passmore dalam Wibowo (2007:90), berpendapat bahwa perubahan organisasional bukanlah proses sederhana, perubahan organisasional adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Lebih jelas ikatan antara apa yang kita lakukan dengan hasilnya, lebih banyak energi, komitmen, dan kesenangan selama proses perubahan. Kita memulai dan setiap usaha perubahan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan.

Perubahan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007:81), kekuatan perubahan organisasi yang dihadapi oleh sebuah organisasi diantaranya adalah :

1. perubahan dalam sistem administrasi. Perubahan sistem administrasi dimaksudkan untuk memperbaiki efisiensi, mengubah citra perusahaan, atau untuk mendapatkan kekuasaan dalam organisasi,
2. perubahan atau pengenalan teknologi baru. Perubahan teknologi baru berlangsung secara cepat dan mempengaruhi cara bekerja orang – orang dalam organisasi. Teknologi baru diharapkan akan membuat organisasi menjadi semakin kompetitif. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007:78) mengatakan bahwa pengembangan dan penggunaan teknologi informasi mungkin merupakan kekuatan terbesar untuk perubahan. Semua organisasi, baik besar dan kecil, swasta dan publik, pencari laba dan nirlaba harus menggunakan teknologi informasi.

Kurt Lewin dalam Wibowo (2007:155-157) mengembangkan tiga tahap model perubahan terencana yang menjelaskan bagaimana mengambil inisiatif, mengelola dan menstabilisasi proses perubahan. Ketiga tahap tersebut adalah :

1. *Unfreezing*

Unfreezing merupakan tahapan yang memfokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu di dorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resistensi individual dan kesesuaian kelompok. Proses *unfreezing* tersebut merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghalang bagi perubahan dari status quo. Untuk dapat menerima adanya suatu perubahan, diperlukan adanya kesiapan individu. *Unfreezing* ini dimaksudkan agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo, dan bersedia membuka diri.

2. *Changing*

Changing merupakan tahap pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Para pakar merekomendasikan bahwa yang terbaik adalah menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat. Dengan demikian, perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus menerus.

3. *Refreezing*

Refreezing kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilisasi dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang

telah berubah kedalam cara yang normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pekerja kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru. Sikap dan perilaku yang sudah mapan tersebut perlu dibekukan, sehingga menjadi norma – norma baru yang diakui kebenarannya.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan perubahan, antara lain keahlian, dan kecepatan perubahan. Menurut Victor Tan dalam Wibowo (2007:301) keahlian pasti diperlukan untuk melakukan tugas kompleks atau pekerjaan khusus dalam melakukan program perubahan. Tidak ada yang menyangkal bahwa orang dengan keahlian yang benar merupakan aset untuk mengimplementasikan perubahan di bidang yang relevan. Hal lainnya adalah kecepatan perubahan seperti yang dikatakan Conner dalam Wibowo (2007:190) bahwa orang menerima perubahan pada tingkat yang berbeda. Hidup kita adalah paling efektif dan efisien jika kita bergerak pada kecepatan yang memungkinkan kita menerima dengan tepat perubahan yang kita hadapi.

Selain kecepatan perubahan, hal lain yang juga mempengaruhi berhasil tidaknya perubahan tersebut adalah resistensi perubahan. Menurut Stettner dalam Wibowo (2007:120), resistensi sering terjadi karena eksekutif dan pekerja melihat perubahan dari sudut pandang yang berbeda. Bagi manajer senior, perubahan berarti peluang, akan tetapi bagi banyak pekerja, perubahan dinilai sebagai kekecauan dan gangguan. Peter Scholtes berpandangan bahwa pada dasarnya karyawan tidak menolak perubahan, tetapi mereka menolak untuk diubah.

Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007:120) mengidentifikasi adanya lima faktor berikut yang menjadi hambatan individual untuk perubahan, yaitu :

1. Ketidakamanan Ekonomis
Setiap perubahan memiliki potensi bagi seseorang untuk kehilangan pekerjaan atau penurunan upah. Dengan demikian, suatu perubahan dapat menimbulkan ketidakamanan secara ekonomi pada pekerja. Kekhawatiran tersebut dapat menyebabkan orang yang menjadi resisten atau menolak terhadap perubahan.
2. Ketakutan atas hal yang tidak diketahui
Suatu perubahan merupakan gangguan atas pola yang sudah mapan dan menciptakan kondisi yang tidak biasa. Dengan demikian, perubahan merupakan suatu keadaan yang sering ditolak karena orang takut menghadapi konsekuensi dari perubahan yang wujudnya dalam banyak hal belum jelas.
3. Ancaman terhadap Hubungan Sosial
Banyak perubahan organisasi mengancam integritas persahabatan kelompok yang memberikan penghargaan sosial yang sangat berharga. Suatu perubahan dapat merusak tatanan hubungan sosial yang tidak diinginkan. Kekhawatiran tersebut menyebabkan sebagian di antara kita tetap ingin mempertahankan status quo.
4. Kebiasaan
Perubahan cara mengerjakan pekerjaan memberikan tantangan untuk mengembangkan keterampilan pekerjaan baru. Perubahan dalam cara mengerjakan pekerjaan berakibat pada keharusan untuk mengubah kebiasaan, Sementara itu,, mengubah kebiasaan dirasakan sebagai ketidaknyamanan sehingga cenderung menimbulkan resistensi.
5. Kegagalan Mengenal Kebutuhan untuk berubah
Sering kali orang kurang memahami arti pentingnya melakukan perubahan karena didominasi oleh kepentingannya. Setiap kepentingan yang mereka miliki akan melebihi keinginannya untuk menerima perubahan. Oleh karena itu, terjadi

resistensi terhadap perubahan karena kurangnya pemahaman atas kebutuhan perubahan.

2.2. Teori Kompetensi

Spencer dalam Moehariono (2009:3) mengatakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Menurut Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126), kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan.

Kompetensi bisa di analogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air. Bagian di bawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam “bawah sadar”nya.

Penjelasan masing – masing kompetensi menurut Mc. Clelland adalah :

1. Keterampilan : keahlian/kecakapan melakukan sesuatu/tugas tertentu dengan baik,
2. Pengetahuan : informasi yang dimiliki/ dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.
3. Peran sosial : citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain
4. Citra diri : persepsi individu tentang dirinya.
5. Sifat /ciri : karakteristik yang relatif konstant pada tingkah laku seseorang.
6. Motif : pemikiran/niat dasar konstan yang mendorong individu bertindak/berperilaku

2.3. Teori Kinerja

Arti kinerja menurut Moehariono (2009:61) sebenarnya berasal dari kata – kata prestasi kerja dan disebut juga kinerja aktual atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006; 217) mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang diinginkan dari perilaku Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006:185), kinerja pekerjaan berhubungan dengan sejumlah hasil. Kuantitas dan kualitas output, absensi, keterlambatan, dan penggantian karyawan merupakan hasil objektif yang dapat diukur secara kuantitatif.

Sedangkan Manthis dan Jackson (2006:378-380) mengatakan bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil,
2. Kualitas dari hasil,
3. Ketepatan waktu dari awal,
4. Kehadiran, dan
5. Kemampuan berkerja sama.

Moehariono (2012:68) mengatakan bahwa dalam sistem kerja tradisional, kinerja dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya, kinerja sering

dikaitkan dengan faktor-faktor lain di luar faktor personal yang mempengaruhi kinerja, seperti sistem, situasi, kepemimpinan atau tim.

Kemudian Campbell menyatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu *knowledge*, *skill* dan *motivation*. *Knowledge* mengacu pada pengetahuan yang dimiliki, *skill* mengacu pada kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja.

2.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan antara lain adalah penelitian terdahulu tentang perubahan organisasi diantaranya adalah penelitian Arto Suharto (2007) dengan judul Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak Penelitian ini mendapatkan hasil dimana perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak

Dawn-Marie Turner, Jacob Hallencreutz and Helen Haley, (2009) dengan judul “Memanfaatkan Nilai dari Metodologi Manajemen Perubahan Organisasi” . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Keterampilan individu sangat penting untuk keberhasilan perubahan organisasi, karena tanpa keterampilan agen perubahan individu akan menciptakan risiko dan potensi kerugian yang lebih besar bagi organisasi.

Selain penelitian terdahulu tentang perubahan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja tersebut diatas, terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang kompetensi dan bagaimana pengaruh kompetensi tersebut terhadap kinerja. Penelitian tentang kompetensi tersebut antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Francoise Delamare Le Deist dan Jonathan Winterton (2005) dengan judul “ Apa itu kompetensi ?”. Penelitian ini membahas definisi dan penggunaan kompetensi, khususnya di lembaga pelatihan dan pengembangan di Amerika Serikat, Inggris, Perancis dan Jerman. Dari penelitiannya, Deist dan Winterton mendapatkan hasil bahwa karakteristik individu dan kompetensi sangat penting sebagai sarana untuk mengembangkan kinerja unggul.

Rahmah dan Syahida, (2010) dengan judul “ Dampak kompetensi pekerja pada kinerja mereka di sektor jasa swasta Malaysia”. Dari penelitian yang dilakukan mereka menyimpulkan bahwa untuk memastikan kompetensi dan keterampilan yang cocok dengan persyaratan pekerjaan dan kebutuhan saat ini ekonomi, pelatihan yang berkesinambungan perlu diberikan kepada para pekerja karena hal ini juga terbukti menjadi penentu yang signifikan dari kinerja pekerja.

2.5 Kerangka Pemikiran

Perubahan dan kompetensi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan dari kinerja pegawai sebagaimana yang dikatakan Passmore dalam Wibowo (2007:90), bahwa perubahan organisasional adalah mengenai mengubah kinerja organisasi.

Perubahan organisasi ini dilakukan dalam beberapa bentuk. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2007:81) bentuk perubahan organisasi itu diantaranya adalah :

1. perubahan dalam sistem administrasi, dan
2. perubahan atau pengenalan teknologi baru.

Kedua bentuk perubahan tersebut dilakukan melalui beberapa tahap perubahan Lewin, yaitu *Unfreezing*, *changing* dan *refreezing*. Pada tahapan *unfreezing*, perilaku, sikap, dan kebiasaan para pegawai di bagian pengadaan barang/jasa pada Sekretariat

DPRD Provinsi Sumatera Selatan selama ini didorong untuk berubah dari semua kebiasaan yang mengikatnya.

Setelah tahap *unfreezing* selesai, para pegawai sudah siap untuk menerima dan melakukan perubahan, barulah proses perubahan/*changing* dijalankan. Dalam proses perubahan ini, para pegawai diberikan informasi dan model perilaku baru melalui pelatihan –pelatihan. Pelatihan ini antara lain pelatihan sistem pengadaan yang baru , dan pelatihan pelaksanaan pengadaan dengan menggunakan sebuah program layanan dengan dukungan jaringan internet.

Proses perubahan akan berhenti ketika kebiasaan, sikap, perilaku kerja baru tersebut telah mapan dan sampai pada keseimbangan baru. Setelah kondisi tersebut tercapai, maka terjadilah proses *refreezing*. Pada tahap ini, perubahan yang terjadi membantu pegawai untuk mengintegrasikan sikap dan perilaku yang telah berubah kedalam cara normal untuk melakukan sesuatu. Hal ini dilakukan dengan memberi pegawai kesempatan untuk menunjukkan perilaku dan sikap baru.

Melalui tahapan tersebut, maka diharapkan dapat menrubah perilaku pegawai dan diharapkan akan memberikan pengaruh yaitu peningkatan kinerja pegawai di bidang pengadaan barang/jasa. Perubahan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Demikian halnya dengan kompetensi yang menurut Spencer dalam Moetheriono (2009:3) bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Kedua variabel tersebut yaitu perubahan dan kompetensi akan menjadi variabel bebas, sedangkan kinerja sebagai variabel terikat dalam penelitian ini.

Variabel perubahan sistem pengadaan (X_1) terdiri dari 2 (dua) indikator yaitu perubahan sistem administrasi dan perubahan/pengenalan teknologi baru. Sedangkan kompetensi (X_2) terdiri dari 3 (tiga) indikator yaitu keahlian dalam bidang pengadaan barang/jasa, keterampilan dalam penguasaan teknologi baru, dan pengetahuan.. Kinerja sebagai variabel terikat (Y), terdiri dari kuantitas ouput, kualitas output serta absensi dan keterlambatan, sehingga secara matematis dapat ditulis dalam sebuah persamaan sebagai berikut :

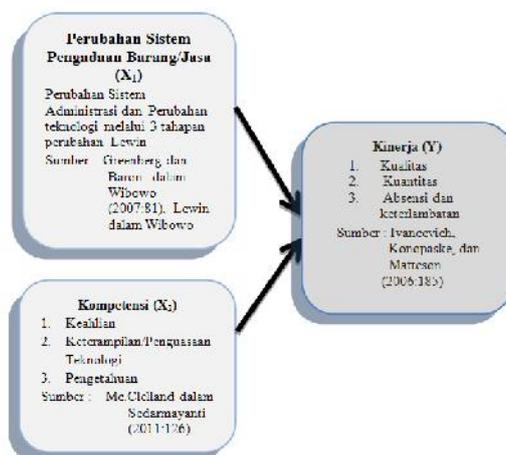
$$Y = + 1X_1 + 2X_2, \text{ dimana :}$$

: Konstanta : koefisien regresi X_1 : Perubahan Sistem Pengadaan
Barang/Jasa

X_2 : Kompetensi Pegawai

Y : Kinerja Pegawai

Model kerangka kerja ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :



2.6. Hipotesis

Berdasarkan model penelitian pada gambar diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumsel
2. Perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan
3. Perubahan sistem pengadaan barang/jasa lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumsel

III. METODE PENELITIAN

3.1. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup variabel dalam penelitian ini terdiri dari perubahan sistem pengadaan barang/jasa, kompetensi, dan kinerja pegawai pada bagian pengadaan. Sedangkan ruang lingkup lokasi penelitian adalah di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis data kuantitatif yang bersumber dari data primer yang dikumpulkan dari responden sebagai sumber data utama dalam penelitian ini yaitu para pegawai di bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan

3.3 Populasi dan Sampel

Objek dalam penelitian adalah pegawai yang bekerja di bagian pengadaan barang/jasa yang terdiri dengan populasi sebanyak 46 (empat puluh enam) orang terdiri dari 7 orang panitia pengadaan barang/jasa, 24 orang tim kerja. Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini tidak terlalu besar, maka dalam penelitian ini dilakukan teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2011).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode Angket (kuisisioner) , dimana peneliti membuat daftar pertanyaan secara tertulis yang diajukan kepada para responden untuk mendapatkan informasi mengenai pengaruh perubahan sistem pengadaan dan kompetensi terhadap kinerja panitia pengadaan barang/jasa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan

3.5 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, yang menjadi variabel bebas adalah perubahan sistem pengadaan barang/jasa (X_1) dan kompetensi (X_2) serta kinerja Pegawai pada bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan sebagai variabel terikat (Y). Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka definisi variabel penelitian ini adalah :

1. Perubahan sistem pengadaan barang/jasa terdiri dari perubahan sistem administrasi dan teknologi dalam proses pelaksanaan pekerjaan di bidang pengadaan barang/jasa yang dilakukan melalui tiga tahapan perubahan Lewin.
2. Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dalam bekerja yang mempengaruhi kinerjanya.
3. Kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen

Kuesioner yang telah disusun hendaknya dilanjutkan dengan melakukan uji kuesioner. Uji kuesioner secara kuantitatif dapat dilakukan melalui uji validitas dan Reliabilitas.

3.6.1.1 Uji Validitas.

Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan pada kuesioner yang harus diganti karena dianggap tidak relevan. Pengujiannya dilakukan secara statistik, yang dapat dilakukan secara manual atau menggunakan dukungan komputer, misalnya melalui bantuan program komputer *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS) dengan menggunakan rumus korelasi *product moment pearson* sebagai berikut (Umar, 2010 ;52)

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

Keterangan :

- r_{yx} = Koefisien korelasi
 x = Jumlah skor item
 y = Jumlah total/seluruh item
 n = jumlah responden

Setelah diperoleh nilai r hitung, selanjutnya untuk memutuskan instrumen tersebut valid atau tidak maka kita harus melihat nilai r tabelnya sesuai dengan jumlah n dan tingkat kesalahan.

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Konsep reliabilitas dapat dipahami melalui ide dasar konsep yaitu konsistensi. Pengujian konsistensi interval yang dimiliki oleh suatu instrumen merupakan alternative lain yang dapat dilakukan oleh peneliti untuk menguji reliabilitas. Konsep realibilitas adalah konsistensi diantara butir-butir pertanyaan dalam satu instrumen. Dalam penelitian ini uji reliabilitas dihitung dengan menggunakan rumus koefisien Alpha Cronbach. Menurut Arikunto (1998) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum b^2}{\sum t^2} \right]$$

dimana :

- r_{11} = Reliabilitas Instrumen
 k = Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal
 $\sum b^2$ = Jumlah varians butir
 $\sum t^2$ = Varians total

Uji reliabilitas instrumen penelitian ini menghasilkan alpha yang telah dibakukan (*standardized item alpha*) dan nilai alpha ini harus lebih besar dari reliabilitas yang diijinkan dihubungkan dengan jumlah butir pertanyaan yang dimiliki sebuah kuisisioner.

Sugiyono (2007:364) mengemukakan ketentuan pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode Alpha Cronbach adalah dengan membandingkan koefisien alpha (r) dengan 0,6 dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Jika koefisien alpha (r hitung) $\geq 0,6$ maka item tersebut reliabel.
2. Jika koefisien alpha (r hitung) $< 0,6$ maka item tersebut tidak reliabel.

Pada penelitian ini, uji reliabilitas instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan dukungan program *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS).

3.6.2 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (sekaran, 2006: 169) :

3.6.2.1 Metode Analisis Deskriptif

Sebelum menganalisis data untuk menguji hipotesis, beberapa langkah persiapan perlu dilakukan. Hal ini membantu memastikan bahwa data cukup baik dan menjamin kualitas untuk analisis lebih jauh. Setelah dikumpulkan melalui Angket/ kuesioner, observasi maka data perlu diidentifikasi melalui tahapan berikut ini :

1. Pengkodean

Metode ini, kontras dengan menelusuri setiap kuesioner untuk tiap item, menghindarkan kebingungan, terutama jika terdapat banyak pertanyaan dan sejumlah besar kuesioner. Adalah mungkin untuk memasukkan data secara langsung dari kuesioner, tetapi hal tersebut akan memerlukan penelusuran melalui beberapa kuesioner, halaman demi halaman, yang mungkin menimbulkan kesalahan dan penghilangan item. Transfer data terlebih dulu ke dalam lembar kode.

2. Kategorisasi

Pada titik ini adalah berguna untuk membuat skema untuk mengkategorikan variabel, sehingga beberapa item yang mengukur suatu konsep dapat semuanya dikelompokkan bersama. Respons atas beberapa pertanyaan yang disusun secara negatif juga perlu dibalik sehingga semua jawaban berada dalam arah yang sama.

3. Memasukkan data

Bila data kuesioner tidak dikumpulkan pada lembar jawaban scanner, yang dapat secara langsung dimasukkan ke dalam komputer sebagai data, data mentah harus secara manual diketik ke dalam computer. Setelah itu, data siap untuk dianalisis.

3.6.2.2 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis, agar diperoleh perkiraan yang tidak bias dan demi efisiensi maka dilakukan pengujian asumsi klasik yang harus dipenuhi, yaitu :

1). Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, maka analisis non parametrik dapat digunakan termasuk model – model regresi dapat digunakan.

Mendeteksi apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji kenormalan data juga bisa dilakukan tidak berdasarkan grafik, misalnya dengan uji kolmogrov-smirnov dengan menggunakan program *Statistical Package For Social Sciencess* (Umar, 2010;77).

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel independen. Jika terjadi korelasi kuat, terdapat masalah multikolinearitas yang harus di atasi. Uji multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS). Mengukur multikolinearitas dapat diketahui dari besaran VIF (*Variance Inflation Factor*)(Umar, 2010; 80-81).

3) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang heterokedastisitas.

Cara menentukan heterokedastisitas dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan metode grafik melalui program *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS). Pola yang diharapkan adalah titik – titik yang terjadi membentuk pola sebaran yang meningkat, yaitu secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol (Umar, 2010; 82-84).

3.6.3 Analisis Regresi Linear berganda

Metode analisis regresi linear berganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh perubahan sistem pengadaan barang/jasa (X_1) dan kompetensi (X_2) terhadap kinerja pegawai bagian pengadaan di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan, yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2, \text{ dimana :}$$

a : Konstanta b_1, b_2 : koefisien regresi,
 X_1 : Perubahan X_2 : Kompetensi
 Y : Kinerja

3.6.3.1 Pengujian Hipotesis

Dalam analisis dan melakukan pengujian hipotesis, maka data diolah dengan alat bantu statistic yaitu SPSS (*Statistical Product and Service Solution*). Data – yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan :

1. Uji F

Yaitu uji secara bersama- sama (simultan) untuk membuktikan hipotesis awal tentang pengaruh perubahan sistem pengadaan (X_1) dan kompetensi (X_2) sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai bagian pengadaan (Y) sebagai variabel terikat.

Jika $H_0 : b_1 = b_2 = 0$, maka artinya secara serentak tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika $H_0 : b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya secara serentak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

Ho diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

Ho ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

2. Uji t

Yaitu uji secara parsial untuk membuktikan hipotesis awal tentang pengaruh perubahan sistem pengadaan (X_1) dan kompetensi (X_2) sebagai variabel bebas terhadap kinerja pegawai bagian pengadaan sebagai variabel terikat (Y). $H_0 : b_1 = 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. $H_1 : b_1 \neq 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Kriteria pengambilan keputusan :

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka H_0 diterima, H_a ditolak.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka H_0 ditolak, H_a diterima.

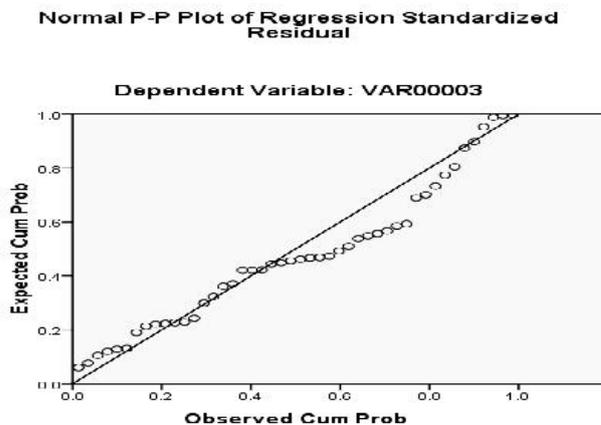
IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1. Uji Asumsi Klasik

4.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas, terikat atau keduanya berdistribusi normal, mendekati normal atau tidak. Jika data ternyata tidak berdistribusi normal, maka analisis non parametrik dapat digunakan termasuk model – model regresi dapat digunakan.

Untuk melihat apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat diketahui dengan menggambarkan penyebaran data melalui sebuah grafik. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonalnya, model regresi memenuhi uji normalitas dapat dilihat pada gambar



normalitas tidak dapat dipenuhi.

4.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel independen. Jika terjadi korelasi kuat, terdapat masalah multikolinearitas yang harus di atasi. Uji multikolinearitas dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS).

Mengukur multikolinearitas dapat diketahui dari besaran *Variance Inflation Factor* (Umar, 2010; 80-81). Hasil uji mutikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel Uji Multiokolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Perubahan	.593	1.686
Kompetensi	.593	1.686

Sumber : Data diolah kembali ; 2012

tidak terdapat masalah multikolinearitas.

Dari tabel tersebut diatas, dapat dilihat bahwa kedua variabel penjelas memiliki nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) kurang dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini

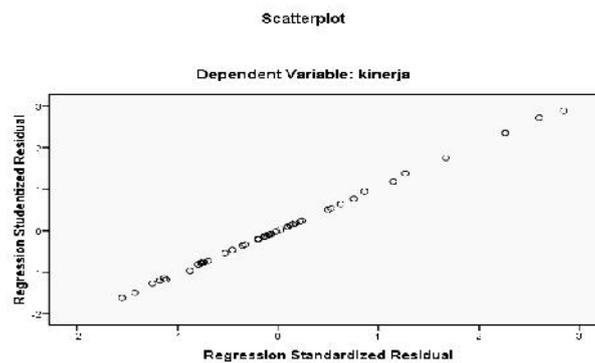
4.1.3 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan

lain. Jika varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homoskedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang heterokedastisitas.

Cara menentukan heterokedastisitas dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya dengan menggunakan metode grafik melalui program *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS). Pola yang diharapkan adalah titik – titik yang terjadi membentuk pola sebaran yang meningkat, yaitu secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol (Umar, 2010; 82-84).

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada grafik berikut ini :



Gambar Uji Heterokedastisitas

Sumber : Data diolah kembali ; 2012

4.2 Hasil Pengujian Hipotesis

4.2.1. Analisis Regresi

Setelah dilakukan pengujian asumsi klasik, selanjutnya dilakukan pengujian analisis regresi berganda dengan menggunakan program *Statistical Package For Social Sciencess* (SPSS). Hasil analisis regresi berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

**Tabel Analisis Regresi Berganda
Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.815 ^a	.664	.648	2.82443

Pada tabel di atas dapat dilihat nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,664. Hal ini berarti 66,4% variasi nilai skor variabel kinerja bisa dijelaskan bersama – sama oleh perubahan dan kompetensi dalam model regresi. Sisanya sebesar (100% - 66,4% = 33,6 %) dijelaskan oleh faktor lain seperti faktor motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan faktor – faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2.2 Pengujian Hipotesis

4.2.2.1 Pengujian Hipotesis 1

Uji F (simultan) dilakukan untuk membuktikan hipotesis 1 yaitu : “Perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumsel”.

Dari pengolahan data yang dilakukan diperoleh hasil yang digambarkan melalui tabel Anova berikut ini :

Tabel Uji F

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1. Regression	676.385	2	338.193	42.394	.000 ^a
Residual	343.028	43	7.977		
Total	1019.413	45			

Sumber : data diolah kembali, 2012

Dari tabel Anova tersebut di atas, didapat nilai F hitung sebesar 42,394, kemudian dibandingkan dengan nilai F tabel untuk mengetahui apakah kedua variabel bebas dapat digunakan untuk memprediksi variabel terikat. Karena nilai F hitung yang diperoleh (42,394) > F tabel (3,21) maka artinya H_0 ditolak, H_a diterima, maka dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas, yaitu perubahan dan kompetensi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di bagian pengadaan barang/jasa pada Sekretariat DPRD Prov. Sumsel, sehingga **hipotesis 1 diterima.**

4.2.2.2 Pengujian Hipotesis 2

Uji t (parsial) dilakukan untuk membuktikan hipotesis kedua yaitu : “Perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan”. Hasil hipotesis tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini : **Tabel Uji t**

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	21.243	4.334		4.902	.000
Perubahan	.097	.144	.077	.672	.505
Kompetensi	.733	.110	.763	6.645	.000

Sumber : Data diolah kembali; 2012

Hasil uji t pada tabel tersebut diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Untuk variabel X_1 (perubahan), t hitung adalah sebesar 0,672, sedangkan nilai t tabel dengan menggunakan tabel t pada derajat bebas dk 43 dan taraf signifikan sebesar 0,05 diperoleh nilai adalah sebesar 2,017, sehingga t hitung (0,672) < t tabel (2,017) , maka H_0 di terima, H_a ditolak. Hal ini berarti variabel bebas X_1 (perubahan) secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

2. Untuk variabel X_2 (kompetensi), nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 6,645, maka t hitung ($6,645$) > t tabel ($2,017$) sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Hal ini berarti variabel bebas X_2 (kompetensi) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.
3. Dari hasil uji parsial tersebut diketahui bahwa hanya variabel kompetensi (X_2) yang berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, sedangkan pengaruh variabel perubahan (X_1) tidak signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2** yang menyatakan bahwa perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan **tidak diterima**.

4.2.2.3 Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis 2 tersebut sekaligus menjawab hipotesis 3 yang menyatakan bahwa “Perubahan sistem pengadaan barang/jasa lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumsel”. **Hipotesis 3 tidak dapat diterima** karena berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa variabel kompetensi merupakan variabel yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

4.2.3 Koefisien Regresi

Persamaan garis regresi yang dihasilkan berdasarkan keluaran komputer ditentukan berdasarkan nilai – nilai di bawah kolom B *Unstandardized Coefficients* didapat persamaan regresi : $Y = 21,243 + 0,097 X_1 + 0,733 X_2$, yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

- Konstanta sebesar 21,243 menyatakan bahwa jika mengabaikan (tidak ada) perubahan dan kompetensi maka skor kinerja adalah sebesar 21,243.
- Koefisien regresi X_1 sebesar 0,097 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan skor perubahan, maka akan meningkatkan skor kinerja pegawai sebesar 0,097 dengan asumsi skor kompetensi tetap/konstant.
- Koefisien regresi X_2 sebesar 0,733 menyatakan bahwa setiap penambahan satu satuan skor kompetensi akan meningkatkan skor kinerja pegawai sebesar 0,733 dengan asumsi skor perubahan tetap/konstan.

4.3 Pembahasan

Beberapa masalah yang sering muncul dalam proses pengadaan telah mendorong pemerintah untuk melakukan perubahan dalam proses pengadaan barang/jasa tersebut. Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan merupakan salah satu organisasi pemerintah yang telah menerapkan perubahan tersebut. Perubahan ini dimaksudkan untuk mengubah perilaku pegawai yang pada akhirnya ditujukan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga masalah-masalah dalam pengadaan dapat diminimalisir. Selain perubahan, faktor penting lainnya yang juga di analisis dalam penelitian adalah faktor kompetensi pegawai yang merupakan faktor penting yang menentukan kinerja seseorang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dengan menganalisis data penelitian dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa variasi nilai skor kinerja bisa dijelaskan secara bersama – sama oleh variabel perubahan

dan kompetensi dalam model regresi sebesar 66,4% yang ditunjukkan oleh nilai Koefisien determinasi (R^2) yaitu sebesar 0,664. Sedangkan sisanya sebesar 33,6% dijelaskan oleh faktor – faktor lain diluar faktor perubahan dan kompetensi, diantaranya faktor motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan faktor – faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan pengujian terhadap hipotesis 1, 2 dan 3, didapat hasil sebagai berikut :

1. Pengujian yang dilakukan terhadap hipotesis 1, yaitu “perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumsel”. Dari pengolahan data yang dilakukan didapat hasil nilai F hitung sebesar 42,394. Nilai F hitung tersebut kemudian dibandingkan dengan nilai F tabel sebesar 3,21. Karena nilai F hitung ($42,394 > F$ tabel (3,21) maka artinya H_0 ditolak, H_a diterima, artinya secara simultan kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai sehingga **hipotesis 1 diterima**.

Hal ini berarti proses perubahan tersebut berhasil dilaksanakan, dimana telah terjadi perubahan perilaku pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai. Ini sesuai dengan yang dikemukakan Passmore dalam Wibowo (2007:90), bahwa setiap usaha perubahan dilakukan dengan perbaikan kinerja sebagai tujuan dan pendapat Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Selain itu, hasil uji hipotesis 1 ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arto Suharto (2007) dengan judul “Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak Peneliti. Hasil penelitian Arto mendapatkan hasil bahwa perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jendral Pajak Peneliti.

Selain mendukung teori dan penelitian terdahulu tentang perubahan organisasi, hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu tentang kompetensi, diantaranya penelitian yang pernah dilakukan oleh Rahma dan Syahida (2010) melalui penelitiannya yang berjudul “Dampak kompetensi pekerja pada kinerja mereka di sektor jasa swasta Malaysia”. Penelitian Rahma dan Syahida tersebut mendapatkan hasil bahwa kompetensi merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan kinerja pegawai.

2. Pengujian parsial yang dilakukan terhadap hipotesis 2, yaitu : “Perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan kompetensi secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan”.

Dari pengolahan data yang dilakukan didapat hasil t hitung untuk variabel X_1 (perubahan) sebesar 0,672, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,017, sehingga t hitung ($0,672 < t$ tabel (2,017) , maka H_0 di terima, H_a ditolak. Hal ini berarti secara parsial, variabel bebas X_1 (perubahan) tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

Untuk variabel kompetensi, nilai t hitung yang diperoleh adalah sebesar 6,645, maka t hitung ($6,645 > t$ tabel (2,017) sehingga H_0 ditolak, H_a diterima. Hal ini

berarti variabel bebas X_2 (kompetensi) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja.

Dari hasil uji parsial tersebut diketahui bahwa hanya variabel kompetensi (X_2) yang berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja, sedangkan pengaruh variabel perubahan (X_1) tidak signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa **hipotesis 2 tidak diterima**.

3. Berdasarkan hasil pengujian terhadap Hipotesis 2 tersebut di atas, maka dapat menjawab hipotesis ketiga, yaitu Perubahan sistem pengadaan barang/jasa lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada bagian pengadaan barang/jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumsel . **Hipotesis 3 tidak dapat diterima** karena berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa variabel kompetensi merupakan variabel yang lebih berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

Dari hasil analisis regresi berganda diketahui bahwa variabel kompetensi menjadi faktor yang paling berpengaruh untuk meningkatkan kinerja pegawai di bagian pengadaan barang/jasa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. Kompetensi yang terdiri dari keahlian di bidang pengadaan barang/jasa, keterampilan menggunakan teknologi baru seperti penggunaan layanan pengadaan yang berbasis internet, dan pengetahuan akan tugas – tugas sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin besar keahlian, ketrampilan, dan pengetahuan akan tugas – tugas yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Hal ini mendukung teori kompetensi Mc.Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126), bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi bisa di analogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada di atas air.

Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung apa yang dikemukakan Spencer dalam Moehariono (2009:8), hubungan antara kompetensi karyawan dengan kinerja adalah sangat erat dan penting sekali, relevansinya ada dan kuat akurat, bahkan mereka (karyawan) apabila ingin meningkatkan kinerjanya, seharusnya mempunyai kompetensi yang sesuai dengan tugas pekerjaannya (*the right man on the right job*). Oleh karenanya, ia mengatakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memang harus dikelola secara benar dan seksama agar tujuan dan sasaran organisasi dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya manusia yang optimal.

Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil ternyata secara parsial, perubahan yang dilakukan hanya mampu meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,097. Artinya, jika proses perubahan dilakukan tanpa diiringi dengan kompetensi pegawainya, maka perubahan tersebut tidak akan berhasil. Hal ini disebabkan karena di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat DPRD Prov. Sumsel sebagian besar responden tidak memiliki keahlian di bidang pengadaan barang/jasa sebagai salah satu bentuk kompetensi yang sangat penting dan dibutuhkan dalam pekerjaannya. Akibatnya tahapan perubahan tersebut tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

Hal ini mendukung apa yang dikemukakan Victor Tan dalam Wibowo (2007:301) bahwa keahlian diperlukan untuk melakukan tugas kompleks atau pekerjaan khusus dalam melakukan program perubahan. Tidak ada yang menyangkal bahwa orang dengan keahlian yang benar merupakan aset untuk mengimplementasikan perubahan di bidang yang relevan. Selain mendukung pendapat Victor Tan tersebut, hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Turner, Hallencreutz dan Haley

(2009) dengan judul “Memanfaatkan nilai dari metodologi manajemen perubahan organisasi”. Turner, Hallencreutz dan Haley mengatakan dalam jurnalnya bahwa perubahan dan pengembangan organisasi sangat penting untuk setiap organisasi agar dapat terus beradaptasi dengan lingkungannya. Hal yang sangat penting untuk keberhasilan perubahan organisasi adalah keterampilan individunya, karena tanpa keterampilan tersebut maka akan menciptakan resiko dan potensi kerugian yang lebih besar bagi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka hendaknya kompetensi pegawai yang bekerja di Bagian Pengadaan ini lebih ditingkatkan lagi. Terutama keahlian khusus di bidang pengadaan barang/jasa, karena hal tersebut juga mempengaruhi keberhasilan perubahan yang dilaksanakan. Peningkatan kompetensi tersebut dapat dilaksanakan dengan meningkatkan program - program pelatihan dan pengembangan di bidang pengadaan barang/jasa.

Selain itu, hendaknya perlu digali lagi kemungkinan adanya faktor – faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan selain faktor perubahan dan kompetensi. Faktor – faktor tersebut diantaranya adalah faktor motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan, serta faktor – faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

V. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada Bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan. Pertama, kedua variabel bebas yaitu variabel perubahan sistem pengadaan barang/jasa dan variabel kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Bagian Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

Kedua, melalui pengujian secara parsial, variabel perubahan sistem pengadaan barang/jasa tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan hanya variabel kompetensi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ketiga, variabel kompetensi adalah variabel yang lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai pada Bagian Pengadaan di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian ini, guna meningkatkan kinerja pegawai di bagian pengadaan barang/jasa Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan, maka peneliti menyarankan hal – hal sebagai berikut :

1. Kompetensi pegawai di bidang pengadaan barang/jasa perlu ditingkatkan lagi, mengingat masih sangat minimnya pegawai yang memiliki keahlian di bidang tersebut. Untuk meningkatkan kompetensi pegawai tersebut, maka dapat dilaksanakan dengan menambah program pelatihan dan pengembangan baik pelatihan di bidang pengadaan barang/jasa ataupun pelatihan yang berhubungan dengan teknologi baru.
2. Untuk pemegang kebijakan di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan, hendaknya lebih memperhatikan proses perubahan yang dilaksanakan. Guna keberhasilan proses perubahan, maka sebelum melakukan perubahan hendaknya perlu dilakukan sosialisasi, pendidikan dan komunikasi dengan para pegawai untuk membantu mereka melihat logika dari perubahan, dan mengurangi resiko akan timbulnya penolakan (*resistensi*) terhadap perubahan yang akan dilakukan.

3. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja pegawai di Bagian Pengadaan, maka hendaknya digali faktor – faktor lain selain kompetensi dan perubahan yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti faktor motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan serta faktor – faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
4. Untuk penelitian mendatang sebaiknya dilakukan pada obyek penelitian yang berbeda dengan mempertimbangkan untuk menambah variabel lain yang mempengaruhi kinerja.

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta
- Astuti, Fuji Febby. 2012. Analisis Pengaruh Perubahan Sistem Pengadaan Barang/Jasa dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Bagian Pengadaan Barang/Jasa di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Tesis Program Studi Magister Ilmu Ekonomi Bidang Kajian Utama Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya* (tidak dipublikasikan)
- Cook.Hunsaker.Coffey. 1997. *Management and Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company. New York, USA
- Dauda, Yunus Adeleke. Akingbade, Waidi Adeniyi. 2011 Technological Change And Employee Performance In Selected Manufacturing Industry In Lagos State Of Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.1 No.5
- Deist, Franc Oise Delamare Le.Winterton, Jonathan.2005. What Is Competence?. *Human Resource Development International*, Vol. 8, No. 1. Page 27-46.
- Dessler, Gary. 1998. *Human Resources Management*. Prentice Hall.Inc
- Fahmi, Irham. 2010. *Manajemen Kinerja*. Alfabeta. Bandung.
- Gibson, Ivancevich, Donelly, Konopaske. 2006. *Organization : Behavior, Structure, Process*. Twelfth Edition.McGraw-Hill International Edition. New York
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi, Yogyakarta, Indonesia.
- Hall, Richard H. Tolbert, Pamela S. 2005. *Organizations : Structure, Processes, and Outcomes*. Pearson Education International. New Jersey
- Harry Wijaya, Wahyu. 2010. Studi Penerapan E-Procurement pada Proses Pengadaan di Pemerintah Kota Surabaya.*Tesis Manajemen Proyek Institut Teknologi Sepuluh Nopember*. (tidak dipublikasikan)
- Ismail, Rahmah. Abidin, Syahida Zainal. 2010. Impac't or workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. *Business and Economic Horizons. Prague Development Center*. Page 25-36.
- Ivancevich, John M. Konopaske, Robert. Matteson, Michael T. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- June, Sethela.Mahmood, Rosli. 2011. The Relationship between Role Ambiguity, Competency and Person-Job Fit With the Job Performance of Employees in the Service Sector SMEs in Malaysia. *Business Management Dynamics*. Vol.1, No.2.
- Lembaga KebijakanPengadaanBarang/JasaPemerintah, 2009, *Implementasi E-Procurement sebagai Inovasi Pelayanan Publik*. LKPP. Jakarta
- Luthans, Fred. 1998. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company, New York, USA

- Manthis, Robert L. Jackson, John H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta
- Moehariono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia. Indonesia.
- Moehariono. 2012. *Indikator Kinerja Utama*. Raja Grafindo Persada. Indonesia.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Gramedia. Jakarta.
- Pires, Guilherme d. Stanton, John. 2005. A research framework for the Electronic procurement adoption Process: drawing from australian Evidence. ©*journal of global business and technology*, volume 1, number 2, fall.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. RajaGrafindo Persada. Indonesia.
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta
- Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Pengembangan Organisasi*. Edisi 1. Cetakan 5. Bumi Aksara. Jakarta
- Simamora, Henry. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN
- Sugiyono. 2007. *Statistik Umum Penelitian*. Alfa Beta. Bandung.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Alfabeta. Bandung
- Suharto, Arto. 2007. Analisis pengaruh perubahan organisasi Dan budaya organisasi Terhadap kepuasan dan kinerja Pegawai direktorat jenderal pajak. *Tesis Program Magister Manajemen Pasca Sarjana Universitas Diponegoro* (tidak dipublikasikan)
- Sukmalana, Soelaiman. 2007. *Manajemen Kinerja*. Intermedia Personalia Utama. Indonesia
- Sulistiyani, Ambar Teguh. Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Sumodiningrat, Gunawan. 1993. *Pengantar Ekonometrika*. BPFE. Yogyakarta
- Supriyanto. 2006. Paradigma E-Procurement sebagai Peminimalisir KKN di Badan Usaha Milik Pemerintah. *Jurnal* (www.isjd.pdii.lipi.go.id, diakses 5 Januari 2012).
- Sutanto. 2006. *Dasar – dasar Organisasi*. Gajah Mada University. Yogyakarta
- Thoha, Miftah. 2003. *Perilaku Organisasi*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta
- Turner, Dawn-Marie. Hallencreutz, Jacob. Haley, Helen. 2009. Leveraging the Value of an Organizational Change Management Methodology. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*. Vol.9, Number 9. <http://www.Management-Journal.com>
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku karyawan*. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Vaidya, kishor. A. S. M. Sajeev. Callender, guy. 2006. Critical Factors that Influence E-Procurement Implementation Success in the Public Sector. *Journal of Public Procurement*, Volume 6, Issues 1 & 3, 70-99
- Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*. Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Indonesia.
- Winardi J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Edisi 1. Cetakan 1. RajaGrafindo Persada. Jakarta