

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pelayanan kepada masyarakat sudah menjadi prioritas utama bagi organisasi sektor publik. Tidak seperti organisasi pada sektor privat atau swasta, sektor publik lebih mengutamakan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas dan tidak berorientasi pada laba yang hanya untuk kepentingan organisasi semata. Pelayanan sektor publik senantiasa perlu ditingkatkan seiring dengan perkembangan segala perubahan yang terjadi di lingkungan masyarakat luas. Semakin meningkatnya pendidikan dan kesadaran masyarakat, organisasi sektor publik semakin dituntut guna mengoptimalkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan demokratis. Saat ini masyarakat semakin menyadari bahwa mendapatkan pelayanan publik yang baik merupakan hak masyarakat (Raharjo, 2021).

Sumber daya manusia aparatur yang profesional dan kompeten merupakan salah satu instrumen penting sebagai bentuk tanggung jawab besar birokrasi dalam memberi pelayanan kepada masyarakat. Manajemen sumber daya manusia kini telah mendapat tantangan berat untuk menjawab masalah peningkatan mutu aparatur. Hingga saat ini mutu aparatur birokrasi dalam pelayanan publik di Indonesia masih menjadi persoalan yang sangat serius. Masyarakat sebagai pengguna layanan birokrasi acap kali mengeluhkan mutu aparatur dalam menjalankan fungsinya. Berbagai bentuk keluhan muncul mulai dari proses pelayanan, waktu yang dibutuhkan dalam segala penyelesaian urusan, sikap dan perilaku aparatur, hingga berkaitan dengan kualitas hasil layanan. Segala permasalahan serius yang tak kunjung teratasi ini pada akhirnya berdampak pada posisi Indonesia sebagai negara tidak kondusif dalam memberikan pelayanan publik (Prasetyo, 2023).

Penyesuaian terhadap perubahan pada dasarnya menjadi persyaratan mutlak bagi aparatur pemerintahan untuk menjawab segala bentuk permasalahan dan tuntutan layanan yang semakin meningkat. Aparatur pemerintahan harus memiliki kemampuan responsif terhadap segala perubahan di lingkungan internal dan eksternal organisasi sektor publik (Yuliana, 2024). Tuntutan aparatur pemerintahan terhadap berbagai kemampuan seperti identifikasi, antisipasi, koordinasi, beradaptasi, menyesuaikan, dan pengambilan keputusan, dapat memberikan peran kunci dalam meningkatkan kesuksesan dan efektivitas organisasi publik. Kemampuan aparatur pemerintah tersebut kini harus menjadi landasan utama guna memperbaiki layanan publik yang cenderung kurang optimal (Naveed et al., 2022).

Salah satu organisasi sektor publik yang juga perlu menyesuaikan tuntutan perubahan layanan terhadap masyarakat adalah Bapenda. Tugas Bapenda yakni menyusun kebijakan perpajakan dan retribusi daerah sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bapenda juga bertugas melakukan penetapan tarif dan aturan administrasi pajak dan retribusi serta melakukan pemungutan pajak. Penyusunan rencana pendapatan daerah akan dilakukan Bapenda yang mencakup target-target pendapatan dari pajak daerah dan retribusi daerah. Selanjutnya Bapenda akan melakukan pengelolaan atas informasi, pengawasan, serta koordinasi dengan instansi terkait (Jatnika, 2024).

Tema penelitian ini berkaitan dengan efektivitas organisasi Bapenda dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja organisasi. Perubahan ini berkaitan dengan penggunaan aplikasi terbaru dan penerapan peraturan terbaru. Beberapa aplikasi lama yang kini masih digunakan Bapenda adalah E-PBB, SIMPATDA, E-

POTENSI dan E-PENDAPATAN. Sementara penggunaan aplikasi terbaru yakni aplikasi BSG (Bapenda Satu Genggaman) masih rendah. Padahal aplikasi baru ini lebih efisien karena memungkinkan penginputan data hanya melalui satu aplikasi. Berbeda halnya dengan penginputan data sebelumnya dengan menggunakan beberapa aplikasi. Disisi lain terdapat perubahan regulasi dari Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2009 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah menjadi Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2022 tentang Hubungan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah. Sebagai tindak lanjut, Pemerintah Kabupaten Tegal menetapkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2023 tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah untuk mengakomodasi perubahan tersebut di tingkat daerah. Sebelum ditetapkannya Perda Nomor 11 Tahun 2023, pengaturan berbagai jenis pajak daerah dilakukan melalui beberapa peraturan daerah yang terpisah. Namun, dengan adanya Perda Nomor 11 Tahun 2023, seluruh jenis pajak dan retribusi daerah kini diatur secara terpadu dalam satu peraturan daerah. Sementara tingkat penyesuaian pegawai Bapenda dalam mempelajari, memahami dan mengimplementasikannya masih rendah. Berikut data prosentase perbandingan penggunaan aplikasi lama dan baru serta tingkat penyesuaian peraturan lama dan peraturan baru.

Tabel 1
Prosentase Efektivitas Organisasi Pada Perubahan

Aspek	Aplikasi Lama (%)	Aplikasi BSG – Awal Implementasi (%)	Keterangan
Tingkat penggunaan	70%	30%	Pada awal implementasi, sebagian besar pegawai tetap menggunakan aplikasi lama.
Tingkat adaptasi	60%	40%	Pegawai memerlukan waktu untuk memahami fitur baru BSG
Tingkat resistensi	35%	65%	Resistensi tinggi di awal karena perubahan alur kerja dan kebiasaan
Pemahaman terhadap sistem	65%	35%	Pemahaman terhadap aplikasi lama lebih baik dibanding BSG di tahap awal.
Kepercayaan terhadap efektivitas	55%	45%	Pegawai awalnya meragukan kemampuan BSG menggantikan aplikasi lama.
Kepuasan terhadap aplikasi	60%	40%	Kepuasan terhadap BSG masih rendah karena kendala teknis di awal implementasi.
Kemauan untuk beralih	50%	50%	Sebagian pegawai masih enggan beralih karena merasa lebih nyaman dengan aplikasi lama
Produktivitas kerja	60%	40%	Produktivitas menurun sementara karena pegawai perlu waktu beradaptasi dengan BSG.

Aspek	Peraturan Lama	Peraturan Baru	Keterangan
Mempelajari regulasi	60%	40%	Pegawai Bapenda lebih familiar dengan regulasi yang lama, sehingga mereka lebih cepat dalam mempelajarinya
Memahami isi regulasi	63%	37%	Pemahaman terhadap regulasi baru lebih rendah karena banyak perubahan dan pegawai perlu waktu untuk memahami
Penerapan regulasi dalam pekerjaan	60%	40%	Penerapan regulasi baru masih terbatas karena pegawai lebih terbiasa dengan regulasi lama dan butuh waktu untuk menyesuaikan

Sumber: Prosentase Data Perubahan Organisasi Bapenda Tahun 2024

Tabel di atas menunjukkan perbedaan prosentase beberapa aspek pada penerapan aplikasi lama dan aplikasi baru serta peraturan lama dan peraturan baru. Tertera prosentase penerapan aplikasi baru secara keseluruhan lebih rendah dari penerapan aplikasi lama. Hanya aspek kemauan beralih yang menunjukkan prosentase yang sama. Disisi lain penyesuaian pegawai pada peraturan baru juga lebih rendah baik dalam mempelajari, memahami maupun penerapannya dalam pekerjaan dibandingkan dengan penyesuaian pada peraturan lama.

Pada dasarnya peraturan yang berlaku saat ini memudahkan pengelolaan pajak dan retribusi daerah, karena semua jenis pajak dan retribusi sudah tercakup dalam satu Peraturan Daerah. Perbedaan yang ada salah satunya adalah pada perubahan mengenai tarif pajak untuk beberapa jenis pajak. Hal ini menuntut pegawai, khususnya yang bertugas di bagian pelayanan, untuk lebih responsif dalam mempelajari aturan baru tersebut, sehingga pada saat implementasi, mereka sudah dapat bekerja sesuai dengan regulasi terbaru. Namun demikian, seluruh pegawai perlu memahami ketentuan ini secara menyeluruh, karena setiap pegawai diharapkan mampu memberikan penjelasan yang jelas dan akurat kepada masyarakat (wajib pajak) apabila ada pertanyaan mengenai perpajakan.

Tema efektivitas organisasi pada dasarnya banyak dibahas pada beberapa penelitian terdahulu dalam berbagai konteks penelitian. Budaya berdampak positif signifikan pada efektivitas organisasi. Budaya organisasi mengarah pada peningkatan partisipasi dan konsensus karyawan mengenai hal-hal strategis, yang memberikan perspektif yang selaras antara tujuan organisasi dan individu (Meher et al., 2024; Gochhayat et al., 2020; Tang, 2020).

Dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Dukungan manajemen memiliki peranan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Manajemen dapat menggerakkan karyawan dengan aktivitas kerjanya agar lebih bersemangat dalam bekerja menggapai target yang telah ditetapkan organisasi (Villena-manzanares & Garc, 2021; Zhen et al., 2021; Chen et al., 2020).

Budaya organisasi berdampak positif signifikan pada inovasi organisasi. Tingkat keberhasilan inovasi ini tergantung pada seberapa nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam organisasi. Guna meningkatkan efektivitas inovasi, tingkat budaya berperan penuh dalam usaha untuk mendukungnya (Azeem et al., 2021; Aboramadan et al., 2020; Zeb et al., 2021).

Dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi. Dukungan manajemen terhadap inovasi terbuka dapat tercermin dalam strategi seperti menawarkan pendidikan dan pelatihan karyawan, menciptakan kesadaran di kalangan karyawan tentang bagaimana inovasi terbuka dapat lebih meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka (Barham et al., 2020; Wynen et al., 2020; Akbari et al., 2021).

Inovasi organisasi berpengaruh pada efektivitas organisasi. Tinggi rendahnya kemampuan inovasi akan membedakan tingkat efektivitas yang dicapai. Organisasi yang mampu melakukan inovasi cenderung mampu bertahan dalam kondisi apapun. Organisasi mampu berbuat dengan konsep baru dalam memproduksi dan memberikan suatu pelayanan (Naveed et al., 2022; Soomro et al., 2020; Donbesuur et al., 2020).

Resistensi organisasi berdampak pada inovasi organisasi. Resistensi pengguna terhadap perubahan telah lama dicatat sebagai salah satu alasan penting kegagalan implementasi inovasi organisasi. Penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi sering kali merupakan penyebab utama kegagalan perubahan. Penolakan pada perubahan menunjukkan perilaku karyawan yang berupaya menantang, mengganggu, hubungan kekuasaan yang terdapat dalam organisasi (Jalo & Pirkkalainen, 2024; Srivastava & Agrawal, 2020; Syamsuar et al., 2022).

Resistensi organisasi mampu memoderasi pada pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi. Tingkat efektivitas organisasi seringkali ditentukan seberapa besar tingkat kemampuan pegawai dalam kreativitas dan inovasi. Disisi lain faktor penolakan pegawai terhadap perubahan akan dapat menghambat efektivitas organisasi (Soomro et al., 2020; Akella & Khoury, 2022; Donbesuur et al., 2020; Obina & Adenike, 2022).

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah berisi tentang daftar pertanyaan dari uraian latar belakang masalah terkait efektivitas organisasi serta faktor-faktor yang memengaruhinya dari rujukan beberapa penelitian terdahulu. Beberapa uraian perumusan masalah atau pertanyaan penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi?
2. Bagaimana pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi organisasi?
4. Bagaimana pengaruh dukungan manajemen terhadap inovasi organisasi?
5. Bagaimana pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi?
6. Bagaimana pengaruh resistensi organisasi terhadap inovasi organisasi?
7. Bagaimana kemampuan resistensi organisasi dalam memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi?
8. Bagaimana kemampuan inovasi organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi?
9. Bagaimana kemampuan inovasi organisasi dalam memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian berorientasi pada hasil penelitian ini. Tujuan penelitian ini memuat beberapa pernyataan penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi
2. Menganalisis pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi
3. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi organisasi
4. Menganalisis pengaruh dukungan manajemen terhadap inovasi organisasi
5. Menganalisis pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi
6. Menganalisis pengaruh resistensi organisasi terhadap inovasi organisasi
7. Menganalisis kemampuan resistensi organisasi dalam memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi
8. Menganalisis kemampuan inovasi organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
9. Menganalisis kemampuan inovasi organisasi dalam memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis terkait efektivitas organisasi secara lebih mendalam. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi penelitian selanjutnya dengan tema efektivitas organisasi. Pengembangan model penelitian yang lebih kompleks pada penelitian selanjutnya sangat diharapkan guna memperkaya kajian ilmu pengetahuan terkait efektivitas organisasi melalui berbagai pendekatan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari hasil penelitian ini adalah harapan dijadikannya sebuah pedoman bagi manajemen untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Organisasi diharapkan mampu mendefinisikan efektivitas organisasi ke arah tujuan organisasi akan dicapai. Ketepatan pemilihan pendekatan harus dilakukan pihak manajemen agar efektivitas organisasi dapat dicapai secara lebih spesifik.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Teori Difusi Inovasi (*Diffusion of Innovation Theory*)

Teori difusi inovasi memberikan wawasan tentang bagaimana suatu produk baru atau ide baru dapat diterima dan diterapkan dalam kehidupan di masyarakat. Teori ini juga menjelaskan lima faktor yang memengaruhi proses adopsi suatu produk atau ide baru seperti inovator, pengadopsi awal, mayoritas awal, mayoritas tertunda serta penentang. Inovator merupakan orang yang pertama kali mengadopsi inovasi. Pengadopsi awal adalah seorang individu yang cepat mengadopsi inovasi setelah mengetahui tentangnya. Mayoritas awal menunjukkan kelompok yang cenderung berhati-hati, mengadopsi inovasi setelah melihat kesuksesan yang terbukti. Mayoritas tertunda adalah individu yang lambat mengadopsi inovasi dan lebih memilih untuk mengikuti kebiasaan lama. Sementara penentang adalah individu atau pihak yang menolak untuk tidak mengadopsi inovasi (Roger & Shoemaker, 1971).

2.1.2 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara semua aktivitas yang dilaksanakan pelaku organisasi dengan yang diharapkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh proses interaksi internal dan eksternal yang dilakukan pelaku organisasi harus dapat terlaksana sesuai dengan tingkat efektivitas target yang ditetapkan organisasi (Hutapea, 2020).

Efektivitas organisasi berorientasi terhadap bagaimana kelincahan organisasi pengambilan keputusan, inovasi, kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan yang berubah, bersaing dengan pesaing, pemanfaatan sumber daya yang optimal dan retensi bakat. Beberapa indikator pengukuran efektivitas organisasi yakni kemampuan identifikasi, kemampuan antisipasi, kemampuan koordinasi, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan pengambilan keputusan (Naveed et al., 2022).

2.1.3 Resistensi Organisasi

Resistensi organisasi didefinisikan sebagai suatu keengganan atau oposisi yang ditampilkan individu atau kelompok dalam suatu organisasi ketika dihadapkan dengan perubahan dalam proses, struktur, teknologi, atau strategi. Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena umum yang seringkali terjadi dalam berbagai pengaturan organisasi (Sutisna, 2024). Pemimpin organisasi perlu memahami faktor-faktor yang berkontribusi pada resistensi terhadap perubahan agar dapat secara efektif mengelola dan menavigasi melalui periode transisi (Mangundjaya, 2021).

Pandangan lain juga dapat dimiliki pegawai terhadap perubahan, dimana tata nilai yang sudah dilakukan diyakini tidak memiliki masalah, sehingga tidak merasa memiliki urgensi untuk dilakukan perubahan (Suprianto, 2023). Beberapa indikator yang dapat dijadikan pengukuran resistensi organisasi adalah keyakinan pada dampak perubahan, keterbukaan pada perubahan, usaha mempertimbangkan perubahan, usaha mencoba perubahan, usaha mengikuti perubahan, serta rekomendasi perubahan pada rekan kerja (Naveed et al., 2022).

2.1.4 Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi dapat didefinisikan sebagai adopsi gagasan atau perilaku baru dalam organisasi seperti produk dan jasa baru, teknologi proses produksi baru, struktur dan sistem administrasi baru ataupun rencana atau program baru dalam organisasi. Inovasi menunjukkan wujud implementasi ide kreatif dalam organisasi dengan sukses. Inovasi merupakan penerapan secara sengaja dalam suatu organisasi dari ide-ide baru, proses-proses, produk-produk, atau prosedur-prosedur baru bagi pekerjaan, tim kerja, atau organisasi (Luhglatno, 2021).

Inovasi organisasi merupakan faktor penting dalam pengembangan dan pertumbuhan organisasi, serta mengeksplorasi kemampuan inovatif organisasi secara keseluruhan dalam menghadirkan produk baru ke pasar atau membuka pasar baru dengan mengintegrasikan orientasi strategis dengan perilaku dan prosedur inovatif. Beberapa indikator inovasi organisasi yakni kegiatan penemuan ide baru, pelayanan baru, proses baru serta sistem administrasi baru (Naveed et al., 2022).

2.1.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai bentuk keyakinan dari pemahaman atas nilai-nilai organisasi, yang dijiwai serta diterapkan anggota organisasi sehingga memberikan makna untuk organisasi dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam organisasi. Budaya organisasi, dikembangkan dari sebuah proses sosialisasi yang dialami dan dilakukan karyawan dalam memahami nilai-nilai secara bersama, yang memunculkan perilaku-perilaku yang dapat diterima oleh organisasi. (Ahmadi, 2022).

Budaya organisasi berkontribusi terhadap pemeliharaan lingkungan tempat kerja positif serta kinerja dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dan perilaku karyawan merupakan perhatian utama di tempat kerja untuk mencapai efektivitas organisasi. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai pengukuran budaya organisasi yakni hubungan kekerabatan, menjunjung tinggi struktur manajemen, kebebasan berinovasi, serta fokus pada hasil dan pelayanan (Naveed et al., 2022).

2.1.6 Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen didefinisikan sebagai sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi (Wasiman, 2023). Manajer memegang peranan sangat penting dalam menjaga stabilitas dan efisiensi operasional sehari-hari organisasi. Manajer memiliki tanggung jawab untuk membuat perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengawasan pekerja suatu tim dalam organisasi (Manao, 2023).

Tugas utama manajemen adalah mengelola sumber daya organisasi yakni manusia, waktu, keuangan, serta materi guna tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Beberapa indikator dukungan manajemen dalam organisasi adalah dukungan dalam perencanaan, dukungan pengorganisasian, dukungan pengarahan, dukungan terhadap pengendalian, serta dukungan dalam pemberdayaan (Putri, 2023).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Budaya berdampak pada efektivitas organisasi. Budaya yang telah organisasi tanamkan dapat memperhatikan nilai-nilai yang bertanggung jawab terhadap efisiensi dan efektivitas organisasi. Salah satu nilai yang perlu ditanamkan adalah budaya berbasis pengetahuan dan pembelajaran dalam organisasi yang dapat memperkuat efisiensi karyawan dalam organisasi (Meher et al., 2024).

Budaya organisasi mengarah pada peningkatan partisipasi dan konsensus karyawan mengenai hal-hal strategis, yang memberikan perspektif yang selaras antara tujuan organisasi dan individu. Kesepakatan yang lebih luas mengenai nilai-nilai, praktik, misi dan tujuan sangat penting bagi suatu budaya mengarah pada efektivitas. Ketika nilai budaya dipraktikkan secara luas, akan menghasilkan lingkungan yang efektif yang dapat meningkatkan kemampuan individu (Gochhayat et al., 2020).

Nilai-nilai serta keyakinan yang dianut oleh anggota dalam suatu organisasi memiliki keterkaitan erat dengan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Organisasi yang berprestasi dengan nilai-nilai yang ditonjolkan cenderung memiliki kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan organisasi yang kurang menghargai nilai-nilai budaya yang menjadi aturannya (Tang, 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi

2.2.2 Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi

Dukungan manajemen memiliki peranan sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Dukungan manajemen senior berorientasi pada sejauh mana manajer terlibat dengan timnya agar berhasil menjalankan tugas. Fakta menunjukkan dorongan yang lebih besar dari manajemen puncak mengarah pada peningkatan pemanfaatan efektivitas sumber daya organisasi (Villena-manzanares & Garc, 2021).

Dukungan manajemen merupakan pendorong penting guna mewujudkan efektivitas organisasi. Manajemen dapat menggerakkan karyawannya agar lebih bersemangat dalam bekerja menggapai target yang telah ditetapkan organisasi (Zhen et al., 2021). Organisasi perlu memberikan rangsangan positif atau menghilangkan rangsangan negatif sehingga karyawan memperoleh kepuasan. Ketika karyawan puas, mereka dapat menyesuaikan diri dengan tekanan kerja (Chen et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H_2 : Terdapat pengaruh positif dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

Budaya berdampak pada peningkatan inovasi dalam organisasi. Budaya adalah platform yang berdampak pada manusia dan proses, yang memberikan pemahaman yang lebih baik tentang keseluruhan sistem serta ide dan prosedur baru. Tentu saja, budaya menstimulasi sikap kerja karyawan dan memberdayakan mereka untuk kerja sama antar fungsi, komunikasi, kompetensi, profesionalisme, pengambilan risiko, dan memaksimalkan interaksi pelanggan. Faktor-faktor ini memiliki peran penting untuk produktivitas perusahaan (Azeem et al., 2021).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi sikap inovatif dalam dua cara. Proses sosialisasi mengajarkan individu tentang bagaimana berperilaku dan bertindak terhadap satu sama lain. Selain itu, struktur organisasi, sistem kebijakan, prosedur dan orientasi manajemen dapat dipengaruhi oleh nilai, keyakinan dan asumsi dasar. Oleh karena itu, budaya dapat mendorong inovasi di kalangan karyawan, karena budaya mendorong mereka untuk menerima inovasi (Aboramadan et al., 2020).

Keberhasilan inovasi ini bergantung pada tingkat budaya dalam organisasi. Guna meningkatkan efektivitas inovasi, tingkat budaya berperan penuh dalam usaha untuk mendukungnya. Menurut tingkat organisasi, budaya organisasi mengacu pada strategi, dukungan kepemimpinan dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam mewujudkan inovasi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat norma dan praktik sehari-hari dalam lingkungan kerja seperti yang dilihat dan diamati oleh karyawan yang bekerja di organisasi tersebut. Budaya organisasi sebagai kerangka keyakinan, norma, sikap, nilai dan perilaku karyawan organisasi serta keyakinan mereka, yang umumnya dimiliki bersama di dalam organisasi (Zeb et al., 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap inovasi organisasi

2.2.4 Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Inovasi Organisasi

Manajemen berperan sangat penting dalam mendukung inovasi organisasi. Dukungan manajemen terhadap inovasi terbuka dapat tercermin dalam strategi seperti menawarkan pendidikan dan pelatihan karyawan, menciptakan kesadaran di kalangan karyawan tentang bagaimana inovasi terbuka dapat lebih meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka (Barham et al., 2020). Penerapan efektivitas inovasi organisasi memerlukan kontribusi manajemen untuk mewujudkannya. Inovasi sebagai sebuah proses yang terdiri dari tahap-tahap yang berbeda sehingga membutuhkan kontribusi manajemen secara maksimal (Wynen et al., 2020). Komponen inti kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah cara untuk menginspirasi orang lain agar memahami dan menyetujui tugas karyawan dan mendukung inovasi (Akbari et al., 2021).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Terdapat pengaruh positif dukungan manajemen terhadap inovasi organisasi

2.2.5 Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Tingkat kreativitas dan inovasi pegawai dapat menentukan efektivitas suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kreativitas dan inovasi memiliki peran yang signifikan dalam setiap strategi organisasi. Tingkat kreativitas dan inovasi yang tinggi akan menjamin organisasi lebih efektif. Hal ini karena semakin meningkatkan ilmu pengetahuan dan teknologi akan menjadikan suatu organisasi harus senantiasa berusaha mengikutinya (Naveed et al., 2022). Tinggi rendahnya kemampuan inovasi akan membedakan tingkat efektivitas yang dicapai. Organisasi yang mampu dalam melakukan inovasi cenderung mampu bertahan dalam kondisi apapun. Organisasi mampu berbuat dengan konsep barunya dalam memproduksi dan memberikan suatu pelayanan (Soomro et al., 2020).

Inovasi teknologi mengacu pada implementasi ide untuk produk baru atau layanan baru atau pengenalan elemen baru dalam proses produksi atau operasi layanan organisasi guna menjamin efektivitas organisasi. Inovasi organisasi mengacu pada peningkatan baru atau signifikan dalam metode, prosedur, atau rutinitas

menjalankan organisasi. Inovasi organisasi menggambarkan penerapan ide dan proses baru dan/atau yang ditingkatkan di tempat kerja perusahaan seperti sistem manajemen dan pemasaran untuk membantu mengurangi biaya dan menciptakan nilai bagi perusahaan dan pemangku kepentingan eksternal lainnya (Donbesuur et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Terdapat pengaruh positif inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi

2.2.6 Pengaruh Resistensi Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

Resistensi pengguna terhadap perubahan telah lama dicatat sebagai salah satu alasan penting kegagalan implementasi inovasi organisasi. Oleh karena itu, hal ini dapat dilihat sebagai faktor risiko penting yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer ketika mempertimbangkan penerapan teknologi baru. Salah satu model teoritis paling mapan yang menjelaskan resistensi pengguna individu dalam konteks organisasi (Jalo & Pirkkalainen, 2024). Penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi sering kali merupakan penyebab utama kegagalan perubahan. Penolakan pada perubahan menunjukkan perilaku karyawan yang berupaya untuk menantang, mengganggu, atau membalikkan asumsi, wacana dan hubungan kekuasaan yang ada dalam organisasi (Srivastava & Agrawal, 2020). Kurangnya fleksibilitas karyawan dapat meningkatkan penolakan pada inovasi secara keseluruhan. Hal ini karena mereka mungkin takut gagal mengadopsi lingkungan baru setelah proses diubah. Kurangnya fleksibilitas dan ketakutan pada hal yang tidak diketahui akan saling mendukung meningkatkan resistensi terhadap perubahan (Syamsuar et al., 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Terdapat pengaruh negatif resistensi organisasi terhadap inovasi organisasi

2.2.7 Moderasi Resistensi Organisasi Pada Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Tingkat efektivitas organisasi seringkali ditentukan seberapa besar tingkat kemampuan pegawai dalam kreativitas dan inovasi. Ketahanan organisasi dalam usaha mempertahankan kelangsungan hidup tergantung kemampuan pegawai dalam kreativitas dan inovasi dalam berproduksi dan memberikan suatu pelayanan (Soomro et al., 2020). Disisi lain faktor penolakan pegawai terhadap perubahan akan dapat menghambat efektivitas organisasi. Namun demikian organisasi dapat bertindak secara bijaksana dengan menganggapnya sebagai stimulator pembelajaran organisasi atas penolakan terhadap perubahan yang terjadi (Akella & Khoury, 2022).

Dampak semakin pesatnya perkembangan dan kemajuan teknologi, telah menjadikan kreativitas dan inovasi organisasi semakin diperlukan guna menunjang efektivitas organisasi. Inovasi mengacu pada peningkatan metode, prosedur, atau rutinitas baru menjalankan organisasi (Donbesuur et al., 2020). Sementara disisi lain seringkali karyawan memberikan reaksi untuk menolak suatu perubahan. Karyawan secara umum merasa nyaman dengan kebiasaan menggunakan metode lama, sehingga akan merasa canggung untuk menggunakan metode yang baru. Kondisi ini jelas akan menghambat efektivitas organisasi (Obina & Adenike, 2022).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Terdapat kemampuan secara positif resistensi organisasi dalam memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi

2.2.8 Mediasi Inovasi Organisasi Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Budaya organisasi memberikan kontribusi bagi pertumbuhan kreativitas dan inovasi organisasi serta menjamin tercapainya efektivitas tujuan organisasi. Budaya berperan membentuk organisasi dengan karakteristik yang unik dan dapat menjadi pembeda nilai dengan organisasi lain. Budaya yang berorientasi pada pembaruan akan menumbuhkan nilai-nilai kreativitas dan inovasi individu. Nilai-nilai ini akan mempercepat optimalisasi tujuan pada suatu organisasi (Naveed et al., 2022).

Budaya yang mendukung akan berdampak pada peningkatan inovasi dan efektivitas organisasi. Budaya organisasi dan perilaku karyawan menjadi perhatian utama dalam membentuk iklim inovatif guna meningkatkan ketahanan organisasi. (Meher et al., 2024). Nilai-nilai organisasi yang mengarah pada persepsi pembaruan akan membentuk nilai-nilai perilaku inovatif individu secara umum yang dapat menjamin efektivitas pencapaian tujuan organisasi (Gochhayat et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : Inovasi organisasi mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi

2.2.9 Mediasi Inovasi Organisasi Pada Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi

Manajemen memberikan dukungan penting bagi pertumbuhan inovasi dan efektivitas organisasi. Kontribusi manajemen memiliki peran sangat penting untuk memajukan organisasi. Dalam menghadapi ketidakpastian atas perubahan yang terjadi pada lingkungan, kontribusi manajemen sangat dibutuhkan. Organisasi memerlukan semangat kreativitas pada diri seluruh karyawan guna mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, sehingga manajemen harus mendukungnya (Barham et al., 2020).

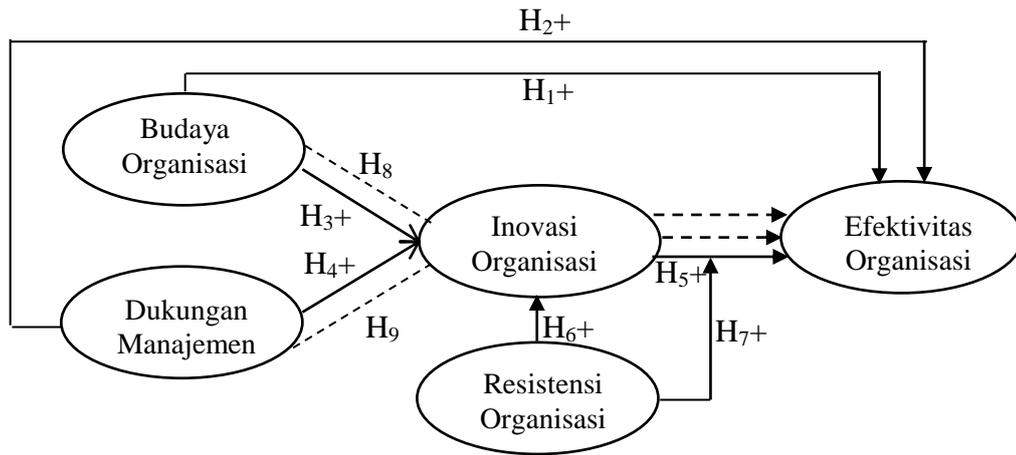
Dukungan manajemen merupakan faktor terpenting untuk meningkatkan semangat inovasi dan efektivitas organisasi (Zhen et al., 2021). Manajemen dapat memberikan rangsangan positif agar karyawan mampu memberikan ide cemerlang guna memperbaiki organisasi. Rangsangan positif dari pihak manajemen akan mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif. Kondisi ini akan bermanfaat bagi efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan (Chen et al., 2020).

Berdasarkan uraian keterkaitan variabel yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₉ : Inovasi organisasi mampu memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi

2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang saling berhubungan dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah penting (Prasetia, 2022). Model penelitian pada riset terdahulu/utama tidak memiliki variabel dukungan manajemen. Oleh karena itu penelitian ini mencoba memasukkan variabel dukungan manajemen dalam model penelitian. Perumusan model penelitian yang dibentuk adalah sebagai berikut:



Gambar 1
Model Penelitian

Sumber: Dikembangkan untuk studi penelitian ini, 2024

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis studi kausal komparatif. Studi kausal komparatif erat hubungannya dengan studi korelasi atau hubungan sebab akibat untuk menyelidiki kemungkinan hubungan variabel penyebab terhadap variabel akibat. Hal ini dilakukan dengan mengamati akibat yang terjadi pada suatu kondisi kemudian dicari apa sajakah variabel-variabel penyebabnya (Prasetia, 2022). Penelitian ini berorientasi pada studi yang berusaha mengamati penyebab terjadinya fenomena efektivitas organisasi. Beberapa faktor penyebab penduga pada fenomena ini adalah resistensi organisasi, inovasi organisasi, budaya organisasi dan dukungan manajemen.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok kumpulan beberapa elemen lengkap dan berstatus sebagai unit analisis yang biasanya terdiri dari orang, transaksi atau kejadian dimana terdapat ketertarikan untuk mempelajari sebagai objek penelitian. Populasi merupakan keseluruhan jumlah objek yang akan diteliti (Prasetia, 2022). Populasi penelitian ini seluruh pegawai Bapenda Kabupaten Tegal yakni sebanyak 60 pegawai (tidak termasuk *office boy*, satpam dan peneliti). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh. Oleh karena itu maka jumlah sampel juga sama yaitu sebanyak 60 pegawai sebagai responden penelitian.

3.3 Definisi Konsep

3.1.1 Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi dapat didefinisikan sebagai kesesuaian antara semua aktivitas yang dilaksanakan pelaku organisasi dengan yang diharapkan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh proses interaksi internal dan eksternal yang dilakukan pelaku organisasi harus dapat terlaksana sesuai dengan tingkat efektivitas target yang ditetapkan organisasi (Hutapea, 2020).

3.1.2 Resistensi Organisasi

Resistensi organisasi didefinisikan sebagai suatu keengganan atau oposisi yang ditampilkan individu atau kelompok dalam suatu organisasi ketika dihadapkan dengan perubahan dalam proses, struktur, teknologi atau strategi. Resistensi terhadap perubahan adalah fenomena umum yang seringkali terjadi dalam berbagai pengaturan organisasi (Sutisna, 2024).

3.1.3 Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi dapat didefinisikan sebagai adopsi gagasan atau perilaku baru dalam organisasi seperti produk dan jasa baru, teknologi proses produksi baru, struktur dan sistem administrasi baru ataupun perencanaan atau program baru dalam organisasi. Inovasi menunjukkan wujud implementasi ide kreatif dalam organisasi dengan sukses (Luhgiatno, 2021).

3.1.4 Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai bentuk keyakinan dari pemahaman atas nilai-nilai organisasi, yang dijiwai serta diterapkan anggota organisasi sehingga

memberikan makna untuk organisasi dan menjadi bentuk dasar aturan perilaku dalam organisasi (Ahmadi, 2022).

3.1.5 Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen didefinisikan sebagai sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan. Perhatian manajemen terhadap pegawai sangat membantu kelancaran kinerja suatu organisasi (Wasiman, 2023).

3.4 Definisi Operasional

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Laten	Indikator Pengukuran	Skala Pengukuran
Efektivitas Organisasi (Naveed et al., 2022)	Kemampuan identifikasi	Skala Likert 1 – 5
	Kemampuan antisipasi	
	Kemampuan koordinasi	
	Kemampuan beradaptasi	
	Kemampuan pengambilan keputusan	
Resistensi Organisasi (Naveed et al., 2022)	Keyakinan pada dampak perubahan	Skala Likert 1 – 5
	Keterbukaan pada perubahan	
	Usaha mempertimbangkan perubahan	
	Usaha mencoba perubahan	
	Usaha mengikuti perubahan	
Inovasi Organisasi (Naveed et al., 2022)	Kegiatan penemuan ide baru	Skala Likert 1 – 5
	Pelayanan baru	
	Proses baru	
	Sistem administrasi baru	
Budaya Organisasi (Naveed et al., 2022)	Hubungan kekerabatan	Skala Likert 1 – 5
	Menjunjung tinggi struktur manajemen	
	Kebebasan berinovasi	
	Fokus pada hasil pelayanan	
Dukungan Manajemen (Putri, 2023)	Dukungan dalam perencanaan	Skala Likert 1 – 5
	Dukungan pengorganisasian	
	Dukungan pengarahan	
	Dukungan terhadap pengendalian	
	Dukungan dalam pemberdayaan	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan alat penting dalam penelitian kuantitatif memiliki peran krusial dalam mengumpulkan data dari responden dengan cara yang efisien. Keefektifan dan ketepatan kuesioner dalam mengukur variabel-variabel penelitian serta memberikan data yang relevan sangat ditentukan oleh tahap perencanaan yang cermat sebelum menyusun kuesioner. Aspek teoritis sangat diperlukan dalam penyusunan indikator kuesioner untuk meningkatkan kualitas kuesioner yang dibuat (Sebasman, 2023).

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah SEM berbasis varian dengan alat analisis smartPLS. SEM berbasis varian digunakan untuk mengembangkan teori pada riset yang bersifat eksploratori. Fokus dari riset eksploratori menjelaskan varians dari peubah tak bebas dengan data set yang ada. Keuntungan dari SEM berbasis varian (smartPLS) dibandingkan dengan alat analisis lain adalah penekanan pada prediksi yang berakurasi tinggi (Santosa, 2018).

3.6.1 Outer Model (Model Pengukuran)

Model ini menjelaskan secara spesifik kausalitas antara variabel laten baik endogen maupun eksogen dengan indikator variabel. Pengujian model pengukuran terdiri dari validitas dan reliabilitas dengan beberapa pengujian yakni *convergent validity*, *average variance extracted* (AVE), *composite reliability* serta *cronbach alpha*. Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas melalui nilai *outer loading* > 0,7 agar valid. Nilai AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten dengan minimal nilai sebesar 0,5. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* minimal yang diharapkan adalah 0,7 agar berstatus reliabel (Musyaffi, 2022).

3.6.2 Inner Model (Model Struktural)

Pengujian model struktural bertujuan untuk mengidentifikasi dan melihat hubungan antara variabel eksogen dan endogen dalam suatu penelitian. Hubungan tersebut akan menjawab tujuan penelitian yakni pengujian terhadap hipotesis yang disusun dalam suatu penelitian. Pengujian model struktural dapat dilakukan melalui *Estimate for Path Coefficients*. *Estimate for Path Coefficients* merupakan suatu nilai koefisien jalur atau nilai yang menunjukkan besaran hubungan atau penganih konstruk laten dari suatu penelitian. Pengujian ini dilakukan melalui suatu prosedur yang terdapat pada *bootstrapping* (Musyaffi, 2021)

3.6.3 Uji Moderasi MRA (*Moderated Regression Analysis*)

Moderated Regression Analysis merupakan suatu teknik analisis data yang mencoba menambahkan variabel kontrol pada hubungan antara variabel independen terhadap variabel dependen. Fungsi variabel kontrol atau moderasi yakni menentukan apakah suatu variabel pengontrol dapat memperkuat atau memperlemah hubungan yang terjadi pada variabel independen terhadap variabel dependen (Santosa, 2018). Rumus persamaan *Moderated Regression Analysis* adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_1 \cdot X_2 + \varepsilon \text{ (Santosa, 2018)}$$

Keterangan:

Y	=	Variabel Dependen
α	=	Konstanta
$\beta_1; \beta_2; \beta_3$	=	Koefisien
X_1 dan X_2	=	Variabel Independen
$X_1 \cdot X_2$	=	Perkalian Variabel Independen (Moderasi)

3.6.4 Uji Mediasi VAF (*Variance Accounted For*)

Uji mediasi berperan menentukan kemampuan variabel mediasi dalam memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji mediasi dapat dilakukan dengan metode VAF yang memiliki keunggulan dengan tiga kriteria penilaian. Pertama jika $VAF < 20\%$ berarti variabel mediasi tidak mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kedua jika VAF terletak diantara $20\% - 80\%$ berarti variabel mediasi mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Ketiga jika $VAF < 80\%$ berarti variabel mediasi mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara penuh (Santosa, 2018). Rumus VAF adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Santosa, 2018})$$

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Responden

Kajian penelitian ini merujuk terhadap efektivitas Bapenda Kabupaten Tegal dalam menghadapi perubahan di lingkungan kerja organisasi. Perubahan ini berkaitan bagaimana sikap pegawai pada penggunaan aplikasi terbaru dan penerapan peraturan terbaru yang berimbas terhadap efektivitas organisasi. Seluruh pegawai Bapenda dijadikan sebagai subjek atau responden penelitian. Jumlah pegawai yang menjadi sasaran responden sebanyak 60 responden dengan ketentuan tidak melibatkan *office boy*, satpam dan peneliti. *Office boy* dan satpam dalam bekerja tidak bersinggungan langsung dengan penggunaan aplikasi dan peraturan kinerja. Beberapa penjelasan profil responden yang diuraikan dalam kriteria, frekuensi dan presentase adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Hasil Observasi Profil Responden

Profil Responden	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin	Laki - Laki	41	68,33%
	Perempuan	19	31,67%
Umur	≤ 30 tahun	8	13,33%
	31 - 40 tahun	12	20,00%
	41 – 50 tahun	26	43,33%
	> 50 tahun	14	23,33%
Pendidikan	SMU	17	28,33%
	Diploma	6	10,00%
	Sarjana	26	43,33%
	Pasca Sarjana	11	18,33%
Lama Bekerja	< 5 tahun	11	18,33%
	≥ 5 tahun	49	81,67%

Sumber: Data Responden Yang Diolah

Tabel di atas adalah profil responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai Bapenda Kabupaten Tegal. Penjelasan profil responden yang terhimpun pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Data tertinggi pada kriteria profil responden jenis kelamin adalah pegawai jenis kelamin laki-laki dengan prosentase sebanyak 68,33%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Bapenda adalah laki-laki, dengan proporsi yang jauh lebih besar dibandingkan perempuan. Adanya ketidakseimbangan gender dalam komposisi pegawai ini bisa menjadi perhatian dalam upaya mencapai kesetaraan gender di tempat kerja.
2. Data tertinggi pada kriteria profil responden umur yakni pegawai pada kriteria umur 41 – 50 tahun dengan prosentase 43,33%. Pernyataan ini menunjukkan mayoritas pegawai di Bapenda termasuk dalam kelompok usia menengah. Hal ini mengindikasikan bahwa banyak pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang cukup, tetapi juga dapat menandakan adanya kebutuhan untuk memperhatikan peremajaan tenaga kerja atau memberikan peluang bagi pegawai

- yang lebih muda untuk berkembang dan membawa perspektif baru ke dalam organisasi.
3. Data tertinggi kriteria profil responden pendidikan adalah pegawai berpendidikan sarjana dengan prosentase sebanyak 43,33%. Pernyataan ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Bapenda memiliki tingkat pendidikan yang cukup tinggi, yaitu sarjana. Hal ini mencerminkan bahwa organisasi ini cenderung merekrut pegawai dengan latar belakang pendidikan yang baik, yang dapat menunjang kinerja dan profesionalisme dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Namun, hal ini juga bisa menunjukkan pentingnya peningkatan keterampilan lanjutan atau pelatihan bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi di bidang yang lebih spesifik.
 4. Data tertinggi pada kriteria profil responden lama bekerja adalah pegawai dengan lama bekerja ≥ 5 tahun dimana prosentase yang diperoleh sebanyak 81,67%. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pegawai di Bapenda telah memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang. Hal ini mengindikasikan tingkat stabilitas yang tinggi dalam organisasi, dengan banyak pegawai yang sudah berpengalaman dan memahami tugas serta tanggung jawab mereka. Selain itu, ini juga bisa mencerminkan rendahnya tingkat rotasi pegawai atau tingkat kepuasan kerja yang tinggi, namun mungkin juga perlu diperhatikan adanya potensi untuk meningkatkan dinamika dengan melibatkan pegawai yang lebih baru atau memberikan kesempatan bagi pegawai muda untuk berkembang.

4.2 Kecenderungan Responden Menurut Statistik Deskriptif

Data jawaban pegawai Bapenda Kabupaten Tegal sebagai responden terhadap kuesioner yang diajukan merupakan bagian terpenting dalam penelitian ini. Jawaban responden terhadap indikator-indikator variabel laten (variabel pada kuesioner) dapat dijadikan sebagai acuan untuk menjelaskan kecenderungan dan keterkaitan variabel yang akan dibahas dalam penelitian ini. Rumus statistik yang digunakan untuk menilai kecenderungan terhadap jawaban responden adalah rumus mean (rata-rata) dengan uraian sebagai berikut (Santosa, 2018):

$$\text{Nilai Mean Indikator} = \Sigma X_i / n$$

Keterangan:

Σ = Jumlah

X_i = Nilai Skor Skala Likert

n = Banyaknya Observasi

Penelitian ini akan membagi kriteria kecenderungan responden berdasarkan lima peringkat yakni sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi. Kriteria ini bertujuan untuk mempermudah menentukan arah kecenderungan responden dalam memberikan jawaban. Penentuan lima kriteria ini dapat dilakukan melalui perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Rentang kelas} = (5 (\text{skala likert tertinggi}) - 1 (\text{skala likert terendah})) / 5 = 0,80$$

Keterangan:

Skor 5 = skala likert tertinggi dimana responden menjawab SS (Sangat Setuju)

Skor 1 = skala likert terendah dimana responden menjawab STS (Sangat Tidak Setuju)

Kategori pembagian lima kriteria pada nilai rentang kelas sebesar 0,80 adalah

Kriteria sangat rendah : 1 – 1,80 (kecenderungan menjawab sangat tidak setuju)

Kriteria rendah : 1,81 – 2,60 (kecenderungan menjawab tidak setuju)

Kriteria sedang : 2,61 – 3,40 (kecenderungan menjawab netral)

Kriteria tinggi : 3,41 – 4,20 (kecenderungan menjawab setuju)

Kriteria sangat tinggi : 4,21 – 5 (kecenderung menjawab sangat setuju)

Perhitungan Mean, Penentuan Kriteria dan Peringkat Indikator

Tabel 4
Perhitungan Statistik Deskriptif

Variabel Laten	Indikator	Pernyataan	\bar{x} (Mean)	Kriteria	Peringkat Indikator
Efektivitas Organisasi	EO1	Organisasi saya dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang dalam setiap perubahan	4,35	Sangat Tinggi	Tertinggi
	EO2	Organisasi saya mampu mengantisipasi segala hal yang menghambat terjadinya perubahan	4,22	Sangat Tinggi	Terendah
	EO3	Organisasi saya mengedepankan koordinasi tim kerja dalam menghadapi perubahan	4,35	Sangat Tinggi	Tertinggi
	EO4	Organisasi saya memiliki kemampuan beradaptasi atas segala perubahan yang terjadi	4,33	Sangat Tinggi	
	EO5	Organisasi saya memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi perubahan	4,22	Sangat Tinggi	Terendah
Resistensi Organisasi	RO1	Saya merasa kurang yakin bahwa perubahan memiliki dampak positif bagi organisasi	2,43	Rendah	
	RO2	Saya merasa kurang terbuka dalam menghadapi perubahan	2,22	Rendah	
	RO3	Saya berusaha untuk mempertimbangkan perubahan	3,33	Netral	Tertinggi
	RO4	Saya merasa enggan untuk mencoba mengubah pola kerja lama	2,03	Rendah	
	RO5	Saya merasa enggan untuk mengikuti perubahan	1,92	Rendah	Terendah
	RO6	Saya merasa enggan untuk merekomendasikan perubahan pada rekan kerja karena saya sudah merasa nyaman dengan pola kerja lama	2,03	Rendah	

Variabel Laten	Indikator	Pernyataan	\bar{x} (Mean)	Kriteria	Peringkat Indikator
Inovasi Organisasi	IO1	Organisasi saya telah melakukan kegiatan penemuan ide baru untuk menghadapi perubahan	4,10	Tinggi	Terendah
	IO2	Organisasi saya telah memberikan pelayanan baru sebagai solusi untuk menghadapi perubahan	4,18	Tinggi	
	IO3	Organisasi saya telah menjalankan proses baru guna menghadapi perubahan	4,20	Tinggi	
	IO4	Organisasi saya telah menggunakan sistem administrasi baru guna menghadapi perubahan	4,22	Sangat Tinggi	Tertinggi
Budaya Organisasi	BO1	Organisasi saya menjunjung tinggi hubungan kekerabatan antar rekan kerja	3,95	Tinggi	Terendah
	BO2	Organisasi saya menjunjung tinggi struktur manajemen yang telah dibuat	4,18	Tinggi	
	BO3	Organisasi saya menjunjung tinggi kebebasan berinovasi sebagai bentuk solusi dalam menghadapi perubahan	4,25	Sangat Tinggi	
	BO4	Organisasi saya fokus pada hasil pelayanan yang memuaskan kepada publik	4,38	Sangat Tinggi	Tertinggi
Dukungan Manajemen	DM1	Manajemen memberikan dukungan penuh terhadap perencanaan untuk mengubah pola kerja lama ke dalam pola kerja baru	4,15	Tinggi	Terendah
	DM2	Manajemen melakukan pengorganisasian dengan membagi tugas secara proporsional kepada seluruh tim kerja untuk melaksanakan pola kerja baru	4,18	Tinggi	
	DM3	Manajemen memberikan pengarahan kepada tim kerja untuk menerapkan pola kerja baru	4,22	Sangat Tinggi	Tertinggi
	DM4	Manajemen memberikan dukungan pengendalian terhadap penerapan pola kerja baru	4,15	Tinggi	Terendah
	DM5	Manajemen memberikan dukungan pemberdayaan tim kerja melalui program pelatihan dan pengembangan untuk menerapkan pola kerja baru	4,22	Sangat Tinggi	Tertinggi

Sumber: Hasil jawaban kuesioner yang diolah

Tabel di atas merupakan penjelasan secara detail dengan uraian nilai indeks pada setiap indikator dan rata-rata nilai indeks variabel laten. Uraian dari penjelasan kecenderungan responden dari penilaian nilai indeks dan rata-rata nilai indeks dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Efektivitas Organisasi
 - Nilai tertinggi tertera pada indikator EO1 dan EO3
EO1 adalah pernyataan “Organisasi saya dapat meningkatkan kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang dalam setiap perubahan” (Setuju)
EO3 adalah pernyataan “Organisasi saya mengedepankan koordinasi tim kerja dalam menghadapi perubahan” (Setuju)
 - Nilai terendah tertera pada indikator EO2 dan EO5
EO2 adalah pernyataan “Organisasi saya mampu mengantisipasi segala hal yang menghambat terjadinya perubahan” (Setuju)
EO5 adalah pernyataan “Organisasi saya memiliki kemampuan mengambil keputusan yang tepat dalam menghadapi perubahan” (Setuju)
2. Resistensi Organisasi
 - Nilai tertinggi tertera pada indikator RO3
RO3 adalah pernyataan “Saya berusaha untuk mempertimbangkan perubahan” (Netral)
 - Nilai terendah tertera pada indikator RO5
RO5 adalah pernyataan “Saya merasa enggan untuk mengikuti perubahan” (Tidak Setuju)
3. Inovasi Organisasi
 - Nilai tertinggi tertera pada indikator IO4
Pernyataan IO4 “Organisasi saya telah menggunakan sistem administrasi baru guna menghadapi perubahan” (Setuju)
 - Nilai terendah tertera pada indikator IO1
Pernyataan IO1 “Organisasi saya telah melakukan kegiatan penemuan ide baru untuk menghadapi perubahan” (Setuju)
4. Budaya Organisasi
 - Nilai tertinggi tertera pada indikator BO4
Pernyataan BO4 “Organisasi saya fokus pada hasil pelayanan yang memuaskan kepada publik” (Setuju)
 - Nilai terendah tertera pada indikator BO1
Pernyataan BO1 “Organisasi saya menjunjung tinggi hubungan kekerabatan antar rekan kerja ” (Setuju)
5. Dukungan Manajemen
 - Nilai tertinggi tertera pada indikator DM3 dan DM5
Pernyataan DM3 “Manajemen memberikan pengarahan kepada tim kerja untuk menerapkan pola kerja baru” (Setuju)
Pernyataan DM5 “Manajemen memberikan dukungan pemberdayaan tim kerja melalui program pelatihan dan pengembangan untuk menerapkan pola kerja baru” (Setuju)
 - Nilai terendah tertera pada indikator DM1 dan DM4
Pernyataan DM1 “Manajemen memberikan dukungan penuh terhadap perencanaan untuk mengubah pola kerja lama ke dalam pola kerja baru” (Setuju)
Pernyataan DM4 “Manajemen memberikan dukungan pengendalian terhadap penerapan pola kerja baru” (Setuju)

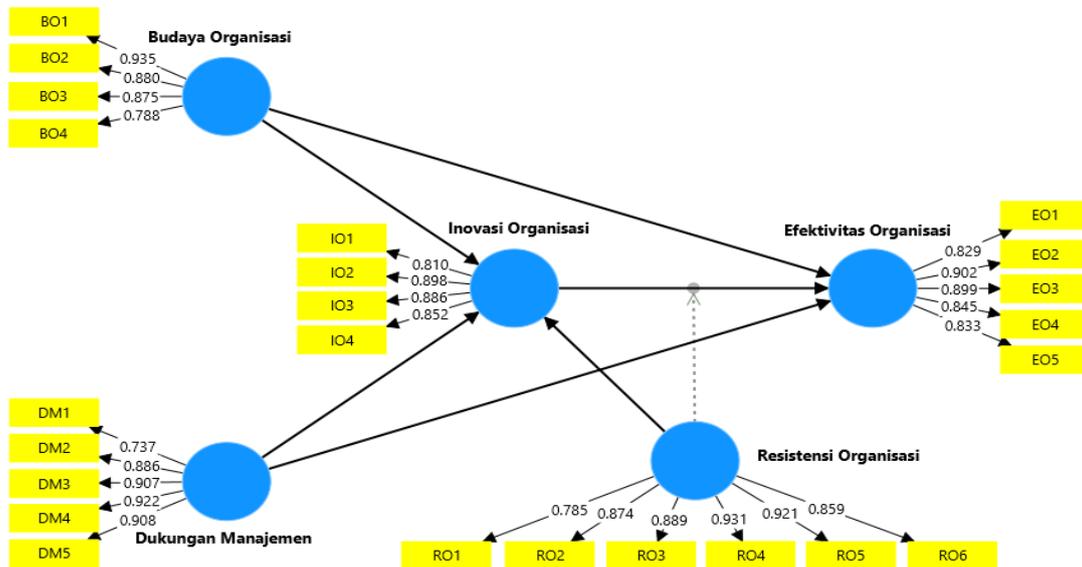
4.3 Perhitungan *Outer Model* (Perhitungan Model Pengukuran)

Tujuan perhitungan *outer model* pada dasarnya berfungsi untuk menjelaskan kualitas kuesioner yang telah dibuat. Penilaian kualitas kuesioner dapat ditentukan melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Masing-masing perhitungan uji validitas dan uji reliabilitas untuk menentukan kualitas kuesioner dapat dijelaskan dengan uraian secara lengkap sebagai berikut:

4.3.1 Perhitungan Uji Validitas

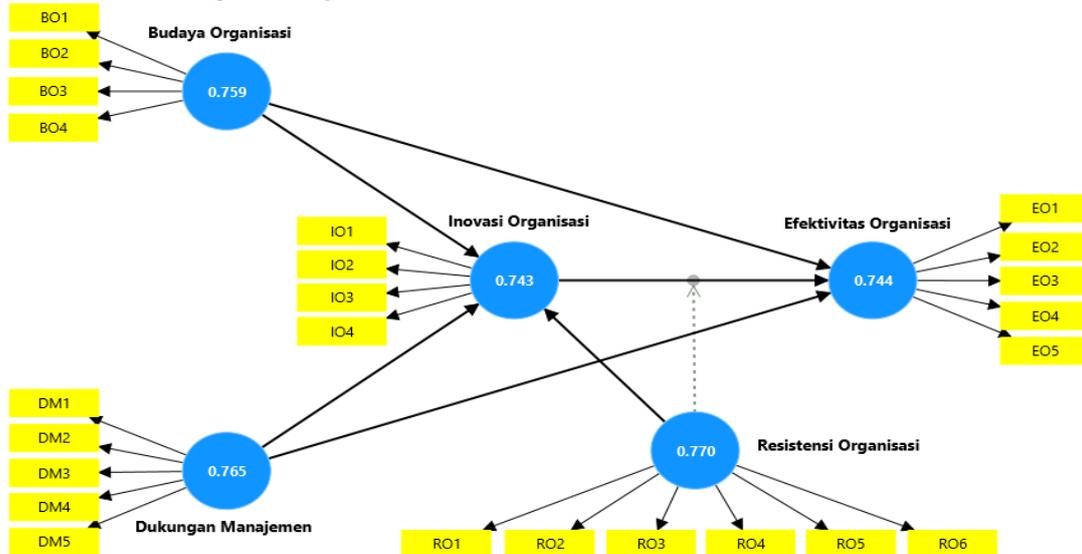
Uji validitas bertujuan menentukan tingkat kebenaran kalimat pada indikator pernyataan kuesioner. Penilaian uji validitas ditentukan melalui dua pengujian yakni *convergent validity* (nilai kritis 0,7) dan *average variance extracted* (AVE) dengan nilai kritis adalah 0,5.

Gambar Hasil Uji *Convergent Validity* (*Outer Loading*)



Gambar 2
Convergent Validity (*Outer Loading*)

Gambar Hasil Uji *Average Variance Extracted* (AVE)



Gambar 3
Average Variance Extracted (AVE)

Tabel Hasil Uji Validitas

Tabel 5
Perhitungan Uji Validitas

Variabel Laten	Indikator	<i>Outer Loading</i>	AVE	Keterangan Status
Efektivitas Organisasi	EO1	0,829	0,744	Valid
	EO2	0,902		Valid
	EO3	0,899		Valid
	EO4	0,845		Valid
	EO5	0,833		Valid
Resistensi Organisasi	RO1	0,785	0,770	Valid
	RO2	0,874		Valid
	RO3	0,889		Valid
	RO4	0,931		Valid
	RO5	0,921		Valid
	RO6	0,859		Valid
Inovasi Organisasi	IO1	0,810	0,743	Valid
	IO2	0,898		Valid
	IO3	0,886		Valid
	IO4	0,852		Valid
Budaya Organisasi	BO1	0,935	0,759	Valid
	BO2	0,880		Valid
	BO3	0,875		Valid
	BO4	0,788		Valid
Dukungan Manajemen	DM1	0,737	0,765	Valid
	DM2	0,886		Valid
	DM3	0,907		Valid
	DM4	0,922		Valid
	DM5	0,908		Valid

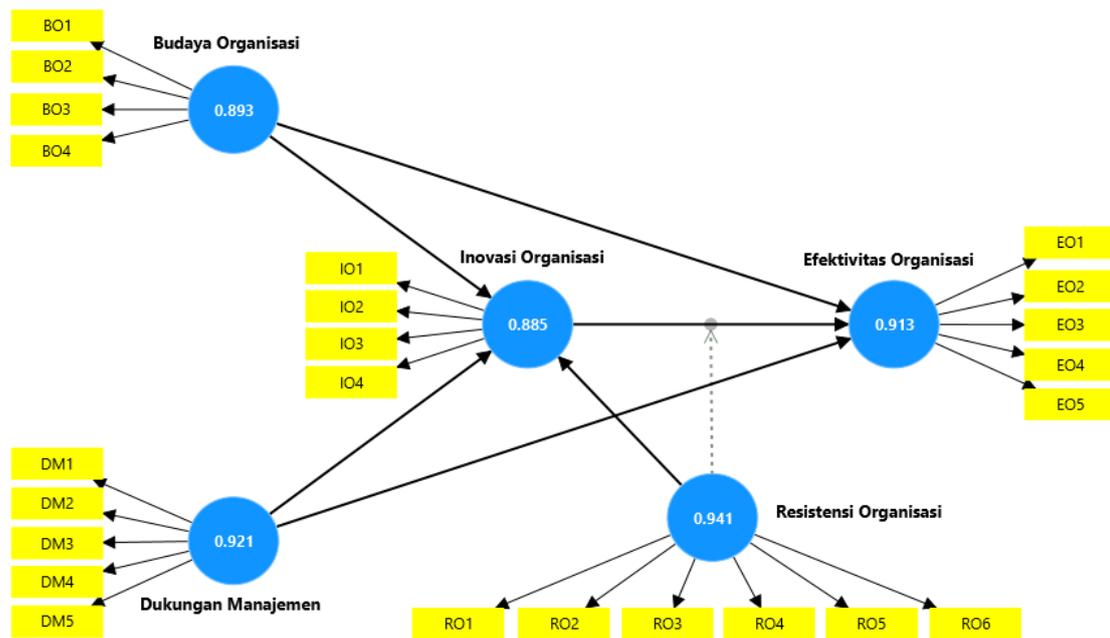
Sumber: Hasil Perhitungan Uji Validitas

Gambar dan tabel di atas tertera nilai *outer loading* pada seluruh indikator semua variabel laten lebih besar dari 0,7. Disisi lain nilai AVE semua variabel laten lebih besar dari 0,5. Dengan demikian maka status seluruh indikator semua variabel laten adalah valid atau dapat dijadikan sebagai alat ukur yang benar adanya.

4.3.2 Perhitungan Uji Reliabilitas

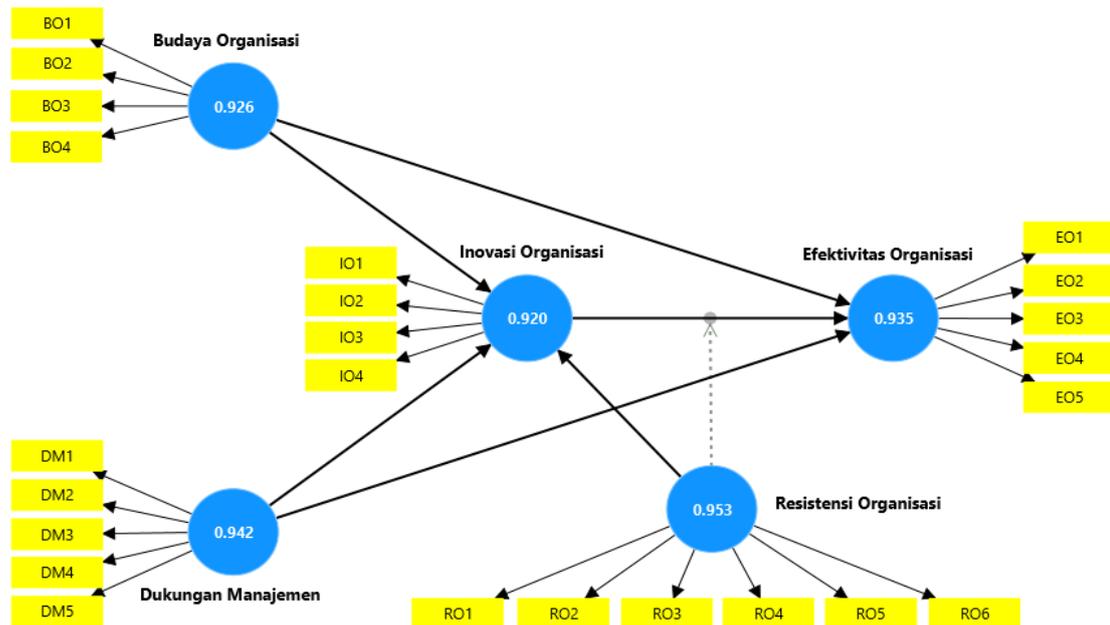
Uji reliabilitas bertujuan untuk menentukan tingkat konsistensi pengukuran kuesioner sebagai alat ukur. Penilaian uji reliabilitas ditentukan melalui dua uji yakni *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Nilai kritis yang ditetapkan pada *cronbach alpha* dan *composite reliability* yakni sebesar 0,7.

Gambar Hasil Uji Cronbach Alpha



Gambar 4
Cronbach Alpha

Gambar Hasil Uji Composite Reliability



Gambar 5
Composite Reliability

Tabel Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 6
Perhitungan Uji Reliabilitas

Variabel Laten	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan Status
Efektivitas Organisasi	0,913	0,935	Reliabel
Resistensi Organisasi	0,941	0,953	Reliabel
Inovasi Organisasi	0,885	0,920	Reliabel
Budaya Organisasi	0,893	0,926	Reliabel
Dukungan Manajemen	0,921	0,942	Reliabel

Sumber: Hasil Perhitungan Uji Validitas

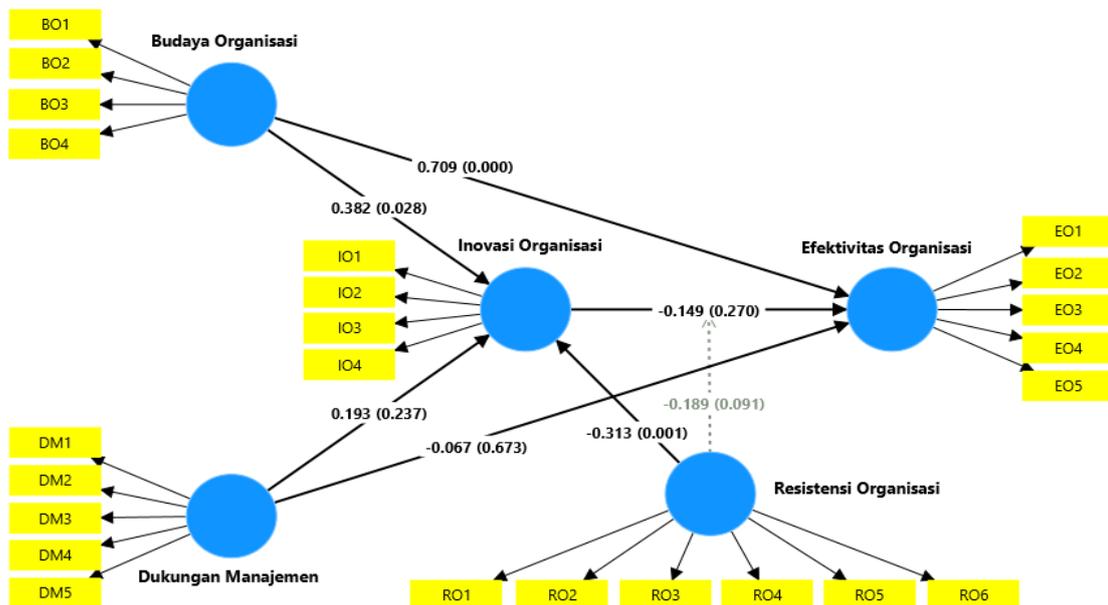
Tabel di atas merupakan penjelasan hasil uji reliabilitas melalui *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Tertera nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* semua variabel laten lebih besar dari 0,7. Dengan demikian status semua variabel laten adalah reliabel.

4.4 Perhitungan Inner Model (Model Struktural)

4.4.1 Pengujian Hipotesis Langsung

Pengujian ini bertujuan menentukan arah dan makna pengaruh. Ketentuan arah pengaruh bersifat positif dan negatif tertera pada koefisien β . Ketentuan makna pengaruh dapat signifikan atau tidak signifikan yakni jika ρ value < 0,05 maka terdapat pengaruh signifikan dan jika ρ value > 0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Gambar Hasil Uji Hipotesis Langsung



Gambar 6
Uji Hipotesis Langsung

Tabel Hasil Uji Hipotesis Langsung

Tabel 7
Perhitungan Hipotesis Langsung

Pengujian Hipotesis	Hipotesis Langsung	Koefisien β	Arah	ρ Value	Makna
H ₁	Budaya Organisasi -> Efektivitas Organisasi	0,709	Positif	0,000	Signifikan
H ₂	Dukungan Manajemen -> Efektivitas Organisasi	-0,067	Negatif	0,673	Tidak Signifikan
H ₃	Budaya Organisasi -> Inovasi Organisasi	0,382	Positif	0,028	Signifikan
H ₄	Dukungan Manajemen -> Inovasi Organisasi	0,193	Positif	0,237	Tidak Signifikan
H ₅	Inovasi Organisasi -> Efektivitas Organisasi	-0,149	Negatif	0,270	Tidak Signifikan
H ₆	Retensi Organisasi -> Inovasi Organisasi	-0,313	Negatif	0,001	Signifikan

Sumber: Hasil Perhitungan Hipotesis Langsung

Tabel di atas merupakan penjelasan hubungan antar variabel pada pengujian hipotesis secara langsung. Penilaian hubungan telah dijelaskan pada nilai koefisien β dan ρ Value dengan uraian sebagai berikut:

1. Hipotesis Satu: Temuan arah positif dan makna signifikan
Definisi hasil temuan yakni budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.
2. Hipotesis Dua: Temuan arah negatif dan makna tidak signifikan
Definisi hasil temuan yakni dukungan manajemen berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
3. Hipotesis Tiga: Temuan arah positif dan makna signifikan
Definisi hasil temuan yakni budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.
4. Hipotesis Empat: Temuan arah positif dan makna tidak signifikan
Definisi hasil temuan yakni dukungan manajemen berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap inovasi organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi.
5. Hipotesis Lima: Temuan arah negatif dan makna tidak signifikan
Definisi hasil temuan yakni inovasi organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap efektivitas organisasi. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa inovasi organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
6. Hipotesis Enam: Temuan arah negatif dan makna signifikan
Definisi hasil temuan yakni resistensi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.

4.4.2 Pengujian Hipotesis Moderasi

Pengujian ini bertujuan untuk menentukan arah dan makna pengaruh pada hipotesis moderasi yakni hipotesis tujuh. Ketentuan arah dan makna pada pengujian ini memiliki kesamaan dengan pengujian hipotesis langsung. Uraian perhitungan pada uji hipotesis moderasi dapat dijelaskan secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 8
Perhitungan Hipotesis Moderasi

Pengujian Hipotesis	Hipotesis Moderasi	Koefisien β	Arah	ρ Value	Makna
H ₇	Retensi Organisasi x Inovasi Organisasi -> Efektivitas Organisasi	-0,189	Negatif	0,091	Tidak Signifikan

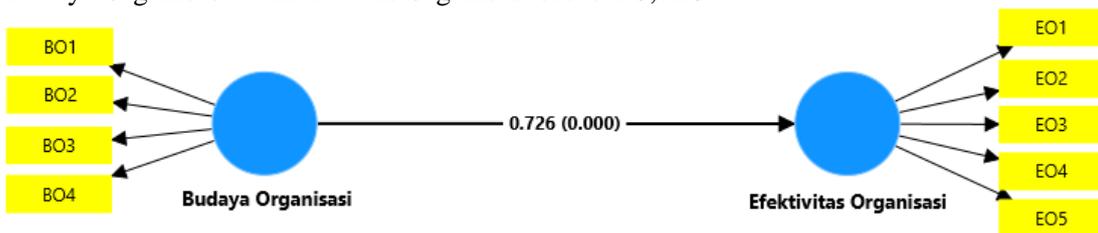
Sumber: Hasil Perhitungan Hipotesis Moderasi

Tabel di atas merupakan penjelasan hubungan antar variabel pada pengujian hipotesis secara moderasi. Hipotesis tujuh menemukan arah negatif dan makna tidak signifikan. Definisi hasil temuan yakni resistensi organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi.

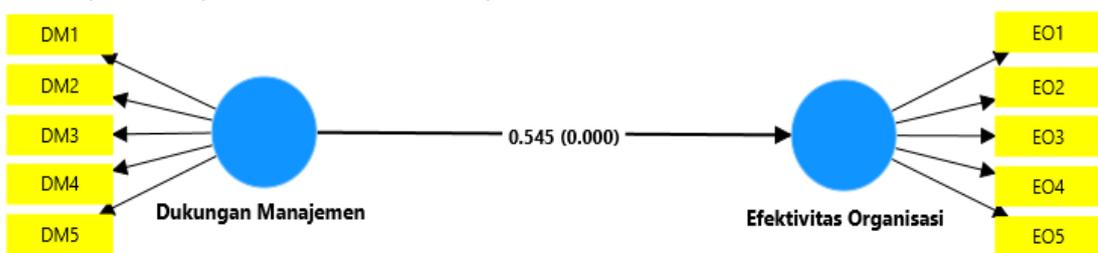
4.4.3 Pengujian Hipotesis Mediasi

Pengujian ini bertujuan untuk menentukan arah dan makna pengaruh pada hipotesis mediasi yakni hipotesis delapan dan hipotesis sembilan. Ketentuan uji dapat dilakukan melalui nilai VAF dengan tiga kriteria. Pertama jika VAF < 20% berarti variabel mediasi tidak mampu memediasi. Kedua jika VAF 20% - 80% berarti variabel mediasi mampu memediasi secara parsial. Ketiga jika VAF > 80% berarti variabel mediasi mampu memediasi secara penuh.

Budaya Organisasi -> Efektivitas Organisasi sebesar 0,726



Dukungan Manajemen -> Efektivitas Organisasi sebesar 0,545



Tabel 9
Perhitungan Hipotesis Mediasi

Keterkaitan Variabel	Koefisien β	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total	VAF
Hipotesis Delapan					
Budaya Organisasi -> Inovasi Organisasi	0,382	-0,057		0,669	- 8,51%
Inovasi Organisasi -> Efektivitas Organisasi	-0,149				
Budaya Organisasi -> Efektivitas Organisasi			0,726		

Keterkaitan Variabel	Koefisien β	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Langsung	Pengaruh Total	VAF
Hipotesis Sembilan					
Dukungan Manajemen -> Inovasi Organisasi	0,193	-0,029		0,516	- 5,57%
Inovasi Organisasi -> Efektivitas Organisasi	-0,149				
Dukungan Manajemen -> Efektivitas Organisasi			0,545		

Sumber: Hasil Perhitungan Hipotesis Mediasi

Penjelasan hasil tabel:

1. Hipotesis delapan: inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
2. Hipotesis sembilan: inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil temuan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi. Kefokusan pada hasil pelayanan (indikator tertinggi budaya organisasi) berdampak pada kemampuan identifikasi peluang dalam setiap perubahan (indikator tertinggi efektivitas organisasi). Pernyataan ini berarti bahwa kefokuskan pegawai pada hasil pelayanan sangat mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan kemampuan berkoordinasi dalam setiap perubahan. Ketika sebuah organisasi fokus pada kualitas pelayanan, mereka dapat lebih mudah mendeteksi kebutuhan atau tren baru yang berkembang di pasar, yang membuka peluang untuk inovasi atau perbaikan. Selain itu, perhatian terhadap hasil pelayanan mendorong penguatan komunikasi dan kerjasama antar tim, sehingga mempermudah koordinasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Melalui sinergi yang terjalin dengan koordinasi yang efektif, organisasi akan lebih cepat beradaptasi dan merespons perubahan, serta memanfaatkan peluang yang ada dengan lebih optimal.

Penelitian ini sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa budaya berdampak positif signifikan pada efektivitas organisasi. Budaya organisasi mengarah pada peningkatan partisipasi dan konsensus karyawan mengenai hal-hal strategis, yang memberikan perspektif yang selaras antara tujuan organisasi dan individu (Meher et al., 2024; Gochhayat et al., 2020; Tang, 2020).

4.5.2 Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh pada efektivitas organisasi. Dukungan perencanaan dan pengendalian (indikator terendah dukungan manajemen) tidak berdampak terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan kemampuan pengambilan keputusan terhadap perubahan (indikator terendah efektivitas organisasi). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa dukungan perencanaan dan pengendalian mungkin tidak selalu berdampak terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan pada perubahan. Hal ini dimungkinkan terjadi jika perencanaan dan pengendalian tersebut tidak diikuti dengan fleksibilitas dan adaptasi yang cukup terhadap dinamika yang cepat. Jika perencanaan terlalu kaku atau pengendalian terlalu birokratis, organisasi dapat

terjebak dalam pola pikir yang terlalu terstruktur, sehingga kurang mampu merespons perubahan yang mendadak atau tidak terduga. Selain itu, jika perencanaan tidak didasarkan pada informasi yang akurat dan relevan, atau jika pengendalian tidak melibatkan evaluasi dan feedback yang cepat, maka organisasi mungkin tidak mampu mengantisipasi perubahan secara efektif atau membuat keputusan yang tepat dalam menghadapi ketidakpastian. Meskipun perencanaan dan pengendalian bersifat penting, keduanya harus mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan agar dapat meningkatkan kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap efektivitas organisasi. Dukungan manajemen berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Villena-manzanares & Garc, 2021; Zhen et al., 2021; Chen et al., 2020). Berbeda halnya temuan penelitian ini yang menemukan bahwa dukungan manajemen berpengaruh tidak berpengaruh pada efektivitas organisasi.

4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

Temuan penelitian menyebutkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Kefokusannya pada hasil pelayanan (indikator tertinggi budaya organisasi) berdampak pada penggunaan sistem administrasi baru (indikator tertinggi inovasi organisasi). Kefokusannya pada pegawai pada hasil pelayanan mendorong organisasi untuk terus meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam melayani pelanggan, yang seringkali memerlukan adopsi sistem administrasi baru untuk menghadapi perubahan yang terjadi. Dengan fokus yang kuat pada kualitas pelayanan, organisasi akan lebih cenderung mencari solusi yang dapat memperbaiki proses internal, termasuk mengimplementasikan teknologi atau sistem administrasi yang lebih modern untuk meningkatkan kecepatan, akurasi, dan transparansi dalam operasional. Sistem administrasi baru ini memungkinkan organisasi untuk lebih cepat beradaptasi dengan perubahan pasar atau kebutuhan pelanggan, mengoptimalkan sumber daya, dan meminimalisir kesalahan dalam pengelolaan data. Sebagai hasilnya, organisasi dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kualitas pelayanan meskipun menghadapi tantangan perubahan yang terus berkembang.

Penelitian ini sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa budaya organisasi berdampak positif signifikan pada inovasi organisasi. Tingkat keberhasilan inovasi ini tergantung pada seberapa nilai-nilai budaya yang ditanamkan dalam organisasi. Guna meningkatkan efektivitas inovasi, tingkat budaya berperan penuh dalam usaha untuk mendukungnya (Azeem et al., 2021; Aboramadan et al., 2020; Zeb et al., 2021).

4.5.4 Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Inovasi Organisasi

Hasil penelitian menemukan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi. Dukungan pada perencanaan dan pengendalian (indikator terendah dukungan manajemen) tidak berdampak terhadap kegiatan penemuan ide baru (indikator terendah inovasi organisasi). Pernyataan ini menunjukkan bahwa dukungan pada perencanaan dan pengendalian mungkin tidak selalu berdampak pada kegiatan penemuan ide baru guna menghadapi situasi perubahan. Hal ini karena dimungkinkan jika proses perencanaan dan pengendalian tersebut terlalu fokus pada kestabilan dan efisiensi jangka pendek, bukan pada eksplorasi dan inovasi. Jika perencanaan terlalu kaku dan pengendalian terlalu

terstruktur, hal ini bisa membatasi kreativitas dan fleksibilitas yang diperlukan untuk menghasilkan ide-ide baru. Selain itu, jika perencanaan lebih mengutamakan implementasi prosedur yang telah terbukti daripada mendorong pemikiran baru, organisasi mungkin tidak membuka ruang bagi pemikiran inovatif yang dapat membantu mereka beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, meskipun perencanaan dan pengendalian penting untuk menjaga kelancaran operasional, tanpa pendekatan yang terbuka terhadap ide baru dan eksperimen, organisasi bisa menjadi terhambat dalam menemukan solusi kreatif untuk menghadapi perubahan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa dukungan manajemen berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi (Barham et al., 2020; Wynen et al., 2020; Akbari et al., 2021). Berbeda halnya dengan penelitian ini yang menemukan bahwa dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi.

4.5.5 Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan penelitian menyebutkan bahwa inovasi organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Kegiatan penemuan ide baru (indikator terendah pada inovasi organisasi) tidak berdampak terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan kemampuan pengambilan keputusan terhadap perubahan (indikator terendah pada efektivitas organisasi). Pernyataan ini menunjukkan bahwa kegiatan penemuan ide baru mungkin tidak berdampak terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan terhadap perubahan. Hal ini dimungkinkan karena apabila ide-ide yang ditemukan tidak terhubung langsung dengan kebutuhan strategis atau realitas operasional organisasi. Jika proses inovasi tidak didukung oleh pemahaman yang mendalam tentang dinamika pasar atau kondisi internal yang berubah, ide-ide baru tersebut bisa jadi tidak relevan atau tidak praktis untuk diimplementasikan dalam menghadapi perubahan. Selain itu, jika kegiatan penemuan ide tidak diikuti dengan analisis yang matang atau tidak melibatkan pengambilan keputusan yang berbasis data, organisasi bisa kesulitan untuk mengantisipasi perubahan secara proaktif atau membuat keputusan yang tepat. Oleh karena itu, meskipun penemuan ide baru penting, tanpa penerapan yang tepat dan penghubungan dengan proses pengambilan keputusan yang terencana, inovasi tersebut mungkin tidak cukup efektif untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Tinggi rendahnya tingkat kemampuan inovasi akan membedakan tingkat efektivitas yang dicapai (Naveed et al., 2022; Soomro et al., 2020; Donbesuur et al., 2020). Berbeda halnya dengan temuan penelitian ini yang menemukan bahwa inovasi organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

4.5.6 Pengaruh Resistensi Organisasi Terhadap Inovasi Organisasi

Hasil penelitian menemukan bahwa resistensi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap inovasi organisasi. Usaha mempertimbangkan perubahan (indikator tertinggi resistensi organisasi) berdampak negatif pada penggunaan sistem administrasi baru (indikator tertinggi inovasi organisasi). Pernyataan tersebut dapat menunjukkan usaha untuk mempertimbangkan perubahan dalam suatu organisasi dapat berdampak negatif pada penggunaan sistem administrasi baru. Hal ini dapat terjadi jika proses adaptasi terhadap perubahan

tersebut terlalu lambat atau terlalu berat untuk diimplementasikan. Dalam beberapa kasus, organisasi yang terlalu fokus pada mempertimbangkan berbagai aspek perubahan mungkin menghadapi kesulitan dalam mengambil keputusan yang cepat terkait penerapan sistem administrasi baru. Hal ini bisa menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan dalam memilih solusi yang paling tepat, serta menghambat implementasi sistem yang sebenarnya diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan responsivitas terhadap perubahan. Selain itu, perhatian yang berlebihan terhadap aspek perubahan bisa membuat organisasi ragu untuk mengambil langkah berani dalam mengadopsi teknologi atau prosedur baru, sehingga malah menunda atau menghalangi kemajuan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan yang begitu cepat.

Penelitian ini sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa resistensi organisasi berdampak negatif pada inovasi organisasi. Resistensi pengguna terhadap perubahan telah lama dicatat sebagai salah satu alasan penting kegagalan implementasi inovasi organisasi. Penolakan karyawan terhadap perubahan organisasi sering kali merupakan penyebab utama kegagalan perubahan. (Jalo & Pirkkalainen, 2024; Srivastava & Agrawal, 2020; Syamsuar et al., 2022).

4.5.7 Moderasi Resistensi Organisasi Pada Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Pengujian hipotesis ini menemukan bahwa resistensi organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi. Usaha untuk mengikuti perubahan (indikator terendah resistensi organisasi) tidak mampu dalam memoderasi pada pengaruh kegiatan penemuan ide baru (indikator terendah inovasi organisasi) pada peningkatan kemampuan antisipasi dan kemampuan pengambilan keputusan (indikator terendah efektivitas organisasi). Pernyataan ini menunjukkan bahwa usaha untuk mengikuti perubahan dalam suatu organisasi mungkin tidak mampu memoderasi pengaruh kegiatan penemuan ide baru terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan pada perubahan jika organisasi tidak memiliki kerangka kerja yang cukup fleksibel atau tidak cukup mendalam dalam menganalisis dampak dari ide-ide baru tersebut. Terkadang, organisasi terlalu fokus pada sekadar mengikuti tren atau perubahan yang ada tanpa mengintegrasikan ide-ide baru ke dalam strategi yang lebih besar dan menyeluruh. Hal ini bisa menyebabkan ide-ide ini tidak diterapkan dengan cara efektif untuk meningkatkan antisipasi atau pengambilan keputusan. Selain itu, jika proses pengambilan keputusan dalam organisasi tidak melibatkan kolaborasi atau evaluasi yang mendalam terhadap inovasi yang ditemukan, maka ide-ide baru tersebut tidak dapat memberikan dampak positif yang maksimal pada kemampuan organisasi untuk merespons perubahan dengan proaktif dan tepat. Tanpa pengelolaan yang baik, penemuan ide baru mungkin hanya menjadi bagian terpisah yang tidak dapat meningkatkan keputusan strategis dan kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan resistensi organisasi mampu memoderasi pada pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi (Soomro et al., 2020; Akella & Khoury, 2022; Donbesuur et al., 2020; Obina & Adenike, 2022). Berbeda halnya dengan temuan penelitian ini yang menyebutkan bahwa resistensi organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi.

4.5.8 Mediasi Inovasi Organisasi Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Organisasi

Hasil pengujian mediasi VAF menunjukkan inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi. Kegiatan penemuan ide baru (indikator terendah inovasi organisasi) tidak mampu memediasi pada pengaruh hubungan kekerabatan (indikator terendah budaya organisasi) terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan kemampuan pengambilan keputusan guna menghadapi perubahan (indikator terendah efektivitas organisasi). Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun kegiatan penemuan ide baru memiliki potensi untuk mempengaruhi berbagai aspek kemampuan, hal tersebut tidak cukup untuk memediasi atau menjadi perantara antara hubungan kekerabatan dan peningkatan kemampuan antisipasi serta pengambilan keputusan. Artinya, meskipun hubungan kekerabatan dapat mempengaruhi cara seseorang dalam mengantisipasi situasi atau mengambil keputusan, proses penemuan ide baru tidak mampu menjadi faktor penghubung atau penyeimbang dalam hal ini. Hal ini bisa terjadi karena penemuan ide baru lebih berfokus pada inovasi atau kreativitas individu, sementara hubungan kekerabatan mungkin lebih berhubungan dengan pengaruh sosial dan emosional yang berakar pada pengalaman bersama atau ikatan keluarga yang dapat memengaruhi keputusan. Oleh karena itu, keterlibatan dalam penemuan ide baru tidak cukup untuk menggantikan atau memperkuat dampak hubungan kekerabatan terhadap kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa inovasi dapat memediasi budaya organisasi terhadap pertumbuhan kreativitas dan menjamin tercapainya efektivitas tujuan suatu organisasi (Naveed et al., 2022; Meher et al., 2024; Gochhayat et al., 2020). Berbeda halnya dengan temuan penelitian ini yang telah menyebutkan bahwa inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.

4.5.9 Mediasi Inovasi Organisasi Pada Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Efektivitas Organisasi

Temuan perhitungan VAF menyebutkan inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi. Kegiatan penemuan ide baru (indikator terendah inovasi organisasi) tidak mampu memediasi pengaruh dukungan perencanaan dan pengendalian (indikator terendah dukungan manajemen) terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan kemampuan dalam upaya pengambilan keputusan terhadap perubahan (indikator terendah efektivitas organisasi). Pernyataan tersebut menyatakan bahwa kegiatan penemuan ide baru tidak dapat memediasi atau menjadi perantara dalam pengaruh dukungan perencanaan dan pengendalian terhadap peningkatan kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan terhadap perubahan. Hal ini bisa terjadi karena dukungan perencanaan dan pengendalian lebih berfokus pada struktur, strategi, dan pengelolaan yang sistematis dalam menghadapi perubahan, yang memberikan landasan yang lebih stabil untuk meningkatkan kemampuan antisipasi dan pengambilan keputusan. Sementara itu, penemuan ide baru sering kali bersifat eksploratif dan inovatif, yang mungkin tidak selalu berhubungan langsung dengan aspek perencanaan atau pengendalian yang diperlukan untuk menghadapi perubahan. Meskipun penemuan ide baru dapat merangsang kreativitas, itu tidak cukup untuk menggantikan atau

memediasi peran penting dari perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan dan membuat keputusan yang tepat.

Penelitian ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa inovasi dapat memoderasi dukungan manajemen bagi pertumbuhan efektivitas organisasi. Kontribusi manajemen memiliki peran sangat penting untuk memajukan organisasi (Barham et al., 2020; Zhen et al., 2021; Chen et al., 2020). Berbeda halnya dengan temuan penelitian ini yang telah menyebutkan bahwa inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan merupakan bagian akhir dari sebuah pembahasan penelitian yang merangkum temuan-temuan utama dan memberikan gambaran atau penilaian menyeluruh terhadap topik yang telah dibahas. Beberapa kesimpulan pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas organisasi.
2. Dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.
4. Dukungan manajemen tidak berpengaruh terhadap inovasi organisasi.
5. Inovasi organisasi tidak berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.
6. Resistensi organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap inovasi organisasi.
7. Resistensi organisasi tidak mampu memoderasi pengaruh inovasi organisasi terhadap efektivitas organisasi.
8. Inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi.
9. Inovasi organisasi tidak mampu memediasi pengaruh dukungan manajemen terhadap efektivitas organisasi.

5.2 Saran

Saran penelitian merupakan bagian dari uraian yang berisi rekomendasi atau usulan yang dapat dilakukan berdasarkan temuan atau hasil penelitian. Beberapa saran yang diajukan sesuai dengan temuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bapenda perlu mengembangkan budaya kerja yang lebih kolaboratif untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Perlu membangun budaya yang menekankan pentingnya kerja sama, saling mendukung, dan komunikasi terbuka di antara rekan kerja. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah menyelenggarakan kegiatan *tim building* untuk mempererat hubungan interpersonal antar karyawan. Hubungan yang harmonis ini diharapkan dapat mendorong sikap inovatif pada pegawai sekaligus meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.
2. Bapenda perlu meningkatkan komunikasi dan transparansi mengenai alasan serta manfaat dari perubahan, menyediakan pelatihan dan program pengembangan untuk mempersiapkan pegawai dalam menghadapi perubahan, mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih fleksibel dan terbuka terhadap inovasi, serta memberikan dukungan emosional dan psikologis untuk mengurangi rasa cemas terhadap perubahan. Jika perubahan ini dapat dikelola secara baik, pegawai akan lebih mudah melakukan inovasi, lebih mudah untuk menyesuaikan diri dan dapat meningkatkan kinerja dalam menghadapi tantangan baru.
3. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas populasi dan sampel, serta mempertimbangkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, seperti kepemimpinan atau komunikasi organisasi. Selain itu, riset mendatang bisa memperdalam analisis mengenai faktor-faktor eksternal yang

mempengaruhi resistensi organisasi dan inovasi, serta bagaimana budaya organisasi dan dukungan manajemen dapat dimanipulasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam konteks yang lebih luas. Penelitian dengan pendekatan longitudinal juga direkomendasikan untuk mengamati perubahan dalam dinamika organisasi seiring waktu.