

ANALISIS PENGARUH PENATAAN ORGANISASI LIPI TERHADAP KEBAHAGIAAN ASN PENDUKUNG IPTEK DI LINGKUNGAN LIPI

Effect of Reorganization on Happiness of Civil Servants as Science and Technology Supporting Staff of Indonesian Institute of Sciences (LIPI); An Analysis

¹Lia Fitrianingrum, ²Dina Lusyana, ³Debby Lellyana

^{1,2,3}Indonesian Institute of Sciences

e-mail: ¹liatejo@gmail.com, ²dinalusyana1@gmail.com, ³debby.lellyana@kongko.info

INFORMASI ARTIKEL

Article history :

Dikirim :

14 Agustus 2020

Revisi Pertama :

29 Oktober 2020

Diterima :

10 Desember 2020

Kata Kunci :

penataan organisasi,
kebahagiaan, Aparatur
Sipil Negara pendukung
IPTEK

Keywords :

*organizational
rearrangement
(reorganization),
happiness, civil servants as
science and technology
supporting staff*

ABSTRAK

Penelitian ini didasarkan pada satu fenomena bahwa LIPI sebagai lembaga riset terbesar di Indonesia yang juga berbenah menata organisasi secara fundamental menuju tujuan organisasi, yang ramping akan struktur dan kaya akan fungsi dengan proses bisnis berdasarkan jejaring kompetensi. Penataan organisasi ini didasarkan pada Peraturan LIPI No 1 Tahun 2019 tentang SOTK LIPI. Sebelum peraturan ini berlaku struktur organisasi masih kaya akan struktur, sedikit fungsional dan pola bekerjanya bertingkat terstruktur. Dengan perubahan proses bisnis yang sangat dinamis pasca SOTK LIPI Tahun 2019 dan memberikan pengaruh langsung kepada SDM pendukung IPTEK dengan perubahan pola bisnis secara fundamental berbasis pada fungsional dan kompetensi yang masih membutuhkan adaptasi terutama dalam kejelasan peningkatan karir SDM pendukung IPTEK yang masih belum terlihat, maka penelitian ini dilakukan untuk dapat menganalisis pengaruh penataan organisasi yang dilakukan secara fundamental terhadap kebahagiaan SDM pendukung IPTEK di LIPI. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *explanatory survey*. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model yang digunakan adalah regresi linier berganda. Adapun responden yang menjadi unit analisis adalah sebanyak 200 responden ASN Pendukung IPTEK di LIPI. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI dipengaruhi oleh penataan organisasi, yang meliputi penataan struktur, teknologi, seting fisik dan orang.

Abstract

This research is based on a phenomenon that LIPI, as the largest research institution in Indonesia is also reorganizing fundamentally towards organizational goals, which are lean in structure and rich in functions with business process based on competency network. This organizational arrangement is based on LIPI Regulation No.1 of 2019 concerning SOTK LIPI. Previously, the organizational structure was still rich in structure, less in function, and had a stratified work pattern. The changes in business process after SOTK LIPI applies have a direct impact on science and technology supporting staff who changes that are fundamentally based on functional and competency, are still require adaptation, especially in the clarity of advancing the career of science and technology supporting staff. This research is conducted to analyze the effect of organizational structuring on the happiness of science and technology supporting staff at LIPI. The research method used in this research is explanatory survey. The data analysis technique used to

test the model used is multiple linear regression. The respondents are 200 of civil servants as science and technology supporting staff at LIPI. The results of this study indicate that the happiness of civil servants as science and technology supporting staff at LIPI is simultaneously influenced by organizational rearrangement (reorganization) includes restructuring, technology, physical and people settings.

A. PENDAHULUAN

Kebijakan penataan organisasi pemerintah dalam rangka Reformasi Birokrasi saat ini banyak diarahkan pada upaya *rightsizing*, yaitu upaya penyederhanaan birokrasi pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional dan transparan, sehingga diharapkan organisasi tidak terlalu besar tetapi sesuai dengan semangat pembaharuan fungsi-fungsi pemerintahan yang bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme dan memperkaya fungsi. Perubahan pada era Reformasi Birokrasi yang diharapkan lebih baik dari masa lalu dituntut untuk terbuka terhadap segala aspek perubahan, dengan menerapkan asas bahwa yang baik terus dilanjutkan, sedangkan yang kurang baik perlu direformasi (continuity and reform) menuju kesempurnaan. Perkembangan lingkungan strategis di era globalisasi menuntut dilaksanakannya restrukturisasi atau reorganisasi kelembagaan termasuk di dalamnya adalah Lembaga riset yang mempunyai peran utama dalam mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan ilmu pengetahuan.

Modal sumber daya yang penting dalam suatu organisasi selain manusia dan informasi adalah organisasi itu sendiri. Organisasi sebagai suatu entitas, dengan kemampuan adaptasi dan komunikasi yang tinggi dalam mengintegrasikan visi, misi, nilai-nilai dan strategi membentuk satu kekuatan dalam satu kultur kinerja (performance culture), sehingga energi seluruh komponen dapat terfokus pada pencapaian tujuan strategis yang telah digariskan. Hal ini merupakan modal penting dalam proses manajemen sumber daya. Peran tiap-tiap komponen organisasi untuk mengarahkan fokus strateginya ke sasaran utama organisasi perlu terus dikembangkan sebagai modal atau kemampuan internal organisasi yang sangat penting (organization capital). Organisasi dituntut untuk senantiasa melakukan langkah penyesuaian dan perubahan serta meningkatkan kemampuannya agar dapat menjalankan fungsinya secara optimal, hal ini diperlukan guna mengantisipasi terhadap kondisi masa yang akan datang. Jika penyesuaian atau perubahan tidak dilakukan maka kelangsungan organisasi akan terancam dan bahkan menjadi mati/punah.

Perubahan organisasi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk antara lain melalui reorganisasi atau penataan organisasi baik yang berskala besar maupun kecil. Dalam skala besar penataan organisasi dapat berupa perombakan struktur sebuah unit organisasi, pengembangan maupun pengurangan pejabat atau pegawai melalui rasionalisasi kebutuhan pada berbagai bidang. Penataan organisasi merupakan salah satu wujud perubahan organisasi dengan cara menata kembali organisasinya, baik orang-orang yang terlihat di dalamnya maupun struktur organisasinya, baik secara vertikal maupun horizontal agar lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan (Hasibuan, 2003). Penataan organisasi vertikal diartikan memperpanjang atau memperpendek tingkatan suatu organisasi, sedangkan penataan organisasi horizontal diartikan sebagai perubahan struktur organisasi dengan cara menambah atau mengurangi jumlah bagian atau satuan kerjanya. Penataan organisasi menurut French and Bell (1981: 472) sebagai berikut: "A planned systemic process in which applied behavioral science principle and practice are introduced into an on going organization to ward the goals of affecting organizational improvement, greater organizational competence and greater organizational performance". (French, Wendell, & Bell, 1981). Pendapat tersebut menjelaskan bahwa penataan organisasi merupakan proses perencanaan sistematis yang menerapkan prinsip dan praktek dari keilmuan perilaku yang dikenalkan dalam kegiatan organisasi secara terus menerus untuk mencapai tujuan penyempurnaan organisasi, kompetensi organisasi yang lebih baik dan kinerja organisasi yang lebih baik.

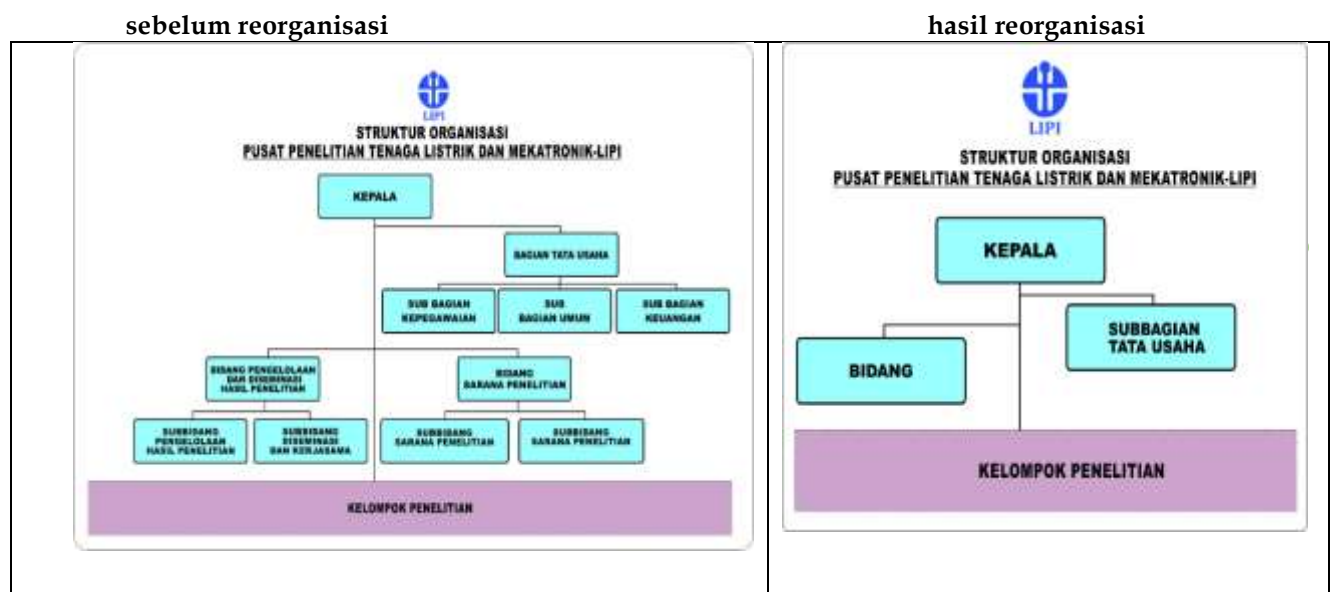
Kinerja organisasi dalam rangka penataan organisasi itu sendiri tidak bisa dilepaskan dari kinerja individu dan produktivitas pegawainya dalam bekerja. Salah satu yang dapat meningkatkan produktivitas kerja adalah kebahagiaan pegawai. Kebahagiaan memberikan dampak positif bagi organisasi antara lain para pegawai akan merasakan kenyamanan ketika bekerja sehingga kinerja

akan maksimal dan memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja (Salas, Alegre, & Guerrero, 2018).

Hasil riset yang dilakukan oleh Fisher menyebutkan bahwa bahwa seseorang merasakan kebahagiaan disaat dapat bekerja dengan hasil yang memuaskan dari pada dengan hasil yang standar (Fisher, Tepper, & Brian, 2010). Pegawai yang merasakan kebahagiaan saat berada ditempat kerja dikarenakan memiliki performa kerja yang baik dapat dilihat dari rasa nyaman pada lingkungan, kepuasan penerima jasa layanan atau patner, disiplin masuk kerja,dan hasil kerja yang telah dikerjakan. Pernyataan tersebut juga sejalan dengan apa yang dikatakan Pryce& Jones bahwa produktivitas pegawai meningkat berasal dari hubungan kebahagiaan yang stabil dan kuat bukan hanya dengan tersenyum dan berpikir positif (Prince & Jones, 2014). Pegawai yang merasakan kebahagiaan di tempat kerja akan memberikan potensi kerjanya 40% lebih banyak dibandingkan dengan pegawai yang tidak merasakannya (Pryce-Jones, 2010).

Kebahagiaan ASN LIPI dalam rangka penataan organisasi menuju postur yang ideal sebagai Lembaga riset ini menarik untuk diteliti, mengingat LIPI sebagai Lembaga Riset terbesar di Indonesia ingin mewujudkan SDM yang berintegritas, ilmiah dan unggul.

Penataan Organisasi di LIPI diawali dengan Peraturan LIPI No. 1 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. Peraturan LIPI dibuat dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan global dan meningkatkan daya guna serta hasil guna penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan di bidang penelitian ilmu pengetahuan dan teknologi, maka itu LIPI melakukan penataan kembali organisasi dan tata kerjanya. Penataan organisasi yang dilakukan di LIPI secara menyeluruh baik secara vertikal dan horizontal, hal ini membawa pengaruh cukup signifikan dalam struktur organisasi di satker teknis LIPI, kondisi sebelum penataan organisasi, struktur organisasi satker teknis LIPI contohnya di P2 Tenaga Listrik dan Mekatronik LIPI dan setelah penataan organisasi (reorganisasi) bisa dilihat pada gambar 1:



Gambar 1. Struktur organisasi sebelum dan hasil reorganisasi

Sumber diolah dari Peraturan LIPI No 1 Tahun 2019 tentang Tentang Organisasi dan Tata Kerja LIPI

Dari gambar 1 terlihat bahwa LIPI melakukan penataan organisasi secara menyeluruh terutama berpengaruh langsung pada ASN pendukung IPTEK. Penataan organisasi (reorganisasi) yang sudah di awali di Januari 2019 membawa dampak yang cukup signifikan baik bagi kinerja organisasi maupun individu. Mobilitas SDM pendukung IPTEK sangat dinamis, terutama perpindahan pegawai antar satuan kerja teknis maupun dari satuan kerja teknis ke kawasan satker tunggal maupun multi satker yang merupakan perwakilan Biro-biro pendukung IPTEK sangat tinggi. Konsep Kawasan yang merupakan kepanjangan tangan (perwakilan) biro-biro pendukung IPTEK sesuai tugas fungsi layanan pusat di daerah adalah tempat berkarir baru untuk SDM pendukung

IPTEK dengan berdasar pada jejaring jabatan fungsional dan kompetensi yang harapannya dapat meningkatkan karir jabatan fungsional dengan beban kerja lebih tinggi karena layanan yang dilakukan lebih luas tidak terbatas pada 1 (satu) satuan kerja teknis saja. Misalkan di kawasan Bandung terdapat 7 (tujuh) satuan kerja teknis maka ini disebut Kawasan multi satker, artinya 1 (satu) kawasan layanan melayani lebih dari satu unit kerja teknis, sedangkan kawasan satker tunggal seperti UPT di Yogyakarta yang hanya satu satker saja, artinya kawasan layanan ini hanya melayani UPT tersebut saja. Apabila dibandingkan dengan struktur organisasi lama sebelum Peraturan LIPI No 1 Tahun 2019 tentang Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia berlaku, dimana struktur organisasi masih kaya akan struktur dan sedikit fungsi, posisi SDM pendukung IPTEK masih berada di satuan kerja dengan pola karirnya lebih jelas karena sudah terstruktur dengan baik melalui jalur struktural, tetapi kelemahannya dari sistem terstruktur (hirarkis) ini pengembangan kompetensi untuk jabatan fungsional ASN pendukung IPTEK sangat terbatas mengingat beban kerjanya hanya terbatas pada satuan kerja saja, dan mobilitas SDM pendukung IPTEK sangat statis artinya dari CPNS sampai dengan pensiun rata-rata hanya berkarir di satuan kerja tersebut saja.

Fokus penelitian ini ingin melihat pada sisi pegawai khususnya kebahagiaan ASN pendukung IPTEK dalam proses penataan organisasi di LIPI, mengingat ASN pendukung IPTEK ini yang terkena dampaknya paling besar, dimana fungsi kepegawaian, fungsi utilitas, fungsi monitoring dan evaluasi, fungsi humas dan kerjasama sudah tidak menyatu disatker teknis dan berpindah ke kawasan menjalankan fungsi sesuai dengan dengan tugas dan fungsi Biro pendukung kegiatan penelitian yang tentu saja merubah proses bisnis di LIPI secara keseluruhan. Proses bisnis baru ini tentu membawa konsekuensi pada kepastian berkarir SDM pendukung IPTEK yang masih sangat butuh waktu untuk adaptasi mengingat pola jejaring kompetensi ini juga merupakan pola baru di LIPI ditambah lagi dengan kebijakan deeselonisasi yang diberlakukan LIPI mulai bulan Maret 2020, dimana jabatan administrator dihilangkan melalui jalur penyetaraan berubah menjadi fungsional, hal ini juga memberi dampak yang cukup signifikan terhadap ASN pendukung IPTEK.

Penelitian mengenai penataan atau perubahan organisasi maupun kebahagiaan pegawai telah banyak dilakukan sebelumnya oleh peneliti lainnya seperti *perubahan organisasi, perkembangan organisasi dan hubungan antar manusia terhadap kinerja pegawai* (Cahyati, 2019), Faktor-faktor yang mempengaruhi kebahagiaan pegawai (Wulandari & Widyastuti, 2014), Hubungan antara efikasi diri dengan kebahagiaan di tempat kerja pada pegawai lembaga penyiaran publik radio republik Indonesia Surakarta (Ismoyo, 2014), peran mediasi manajemen pengetahuan dalam hubungan antara budaya organisasi, struktur, strategi, dan efektivitas organisasi (Zheng, Yang, & McLean, 2010).

Kajian tentang hubungan atau korelasi pengaruh antara penataan organisasi yang memiliki proses bisnis berpola jejaring kompetensi (banyak fungsi dan ramping struktur) dengan kebahagiaan pegawai ASN pendukung IPTEK di LIPI, menjadi hal baru untuk dapat memperkaya kajian penataan organisasi dalam rangka penyederhanaan birokrasi dengan lokus di LIPI. Disinilah letak kebaharuan dari kajian dan terobosan yang akan peneliti lakukan dengan melihat korelasi hubungan penataan organisasi yang merubah proses bisnis di LIPI secara fundamental dimana konsep jejaring kompetensi berdasarkan fungsional dan kawasan ini menjadi konsep baru dalam rangka penyederhanaan birokrasi di LIPI dengan tingkat kebahagiaan pegawai pendukung IPTEK yang terdampak kebijakan penataan organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka permasalahan yang diajukan adalah berapa besar pengaruh penataan organisasi terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK di LIPI dan berapa besar pengaruh penataan organisasi yang ditentukan oleh unsur penataan struktur, penataan teknologi, penataan fisik dan penataan orang berpengaruh terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK di LIPI

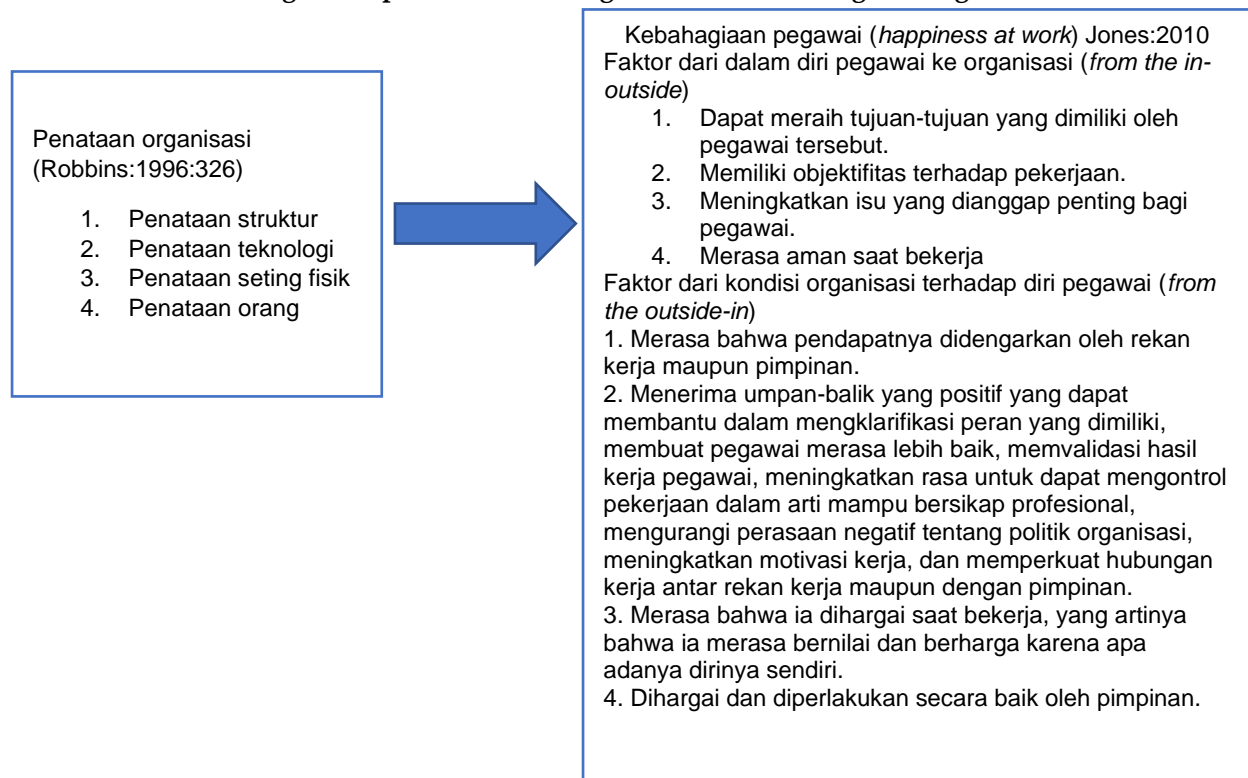
Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh penataan organisasi terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK dan kontribusi masing-masing unsur penataan struktur, penataan teknologi, penataan fisik dan penataan orang berpengaruh terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK di LIPI pasca Peraturan LIPI No. 1 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia berlaku.

Dalam kaitannya dengan dimensi dalam penataan organisasi yang terjadi di LIPI maka pemikiran yang tepat untuk mengkajinya adalah pemikiran yang dikembangkan oleh Robbins (Robbins, 1996) dan korelasinya dengan kebahagiaan pegawai menggunakan pemikiran dari Pryce-Jones, J. (2010).

Alasan peneliti menggunakan pemikiran mengenai penataan organisasi yang dikembangkan oleh Robbin karena Robbins mengelompokkan dalam 4 dimensi, yaitu:

1. Penataan struktur, meliputi perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan atau variable structural serupa;
2. Penataan teknologi, meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dalam metode serta peralatan yang digunakan
3. Penataan seting fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dan tempat kerja
4. Penataan orang meliputi perubahan sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi dan perilaku pegawai.

Gambar 2
Paradigma Berpikir Penataan Organisasi dan Kebahagiaan Pegawai



Sumber diolah dari teori Robbins (1996) & Jones(2010)

Pendapat tersebut dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan produktifitas kerja yang lebih efektif dan lebih baik dari sebelumnya (Mangkunegara, 2004). Produktifitas kerja akan meningkat dengan meningkatnya kebahagiaan pegawai ASN (Pryce, 2010). Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri maupun dari luar diri pegawai yang dapat membuat pegawai merasa bahagia saat bekerja (Jones, 2010), antara lain:

Faktor dari dalam diri pegawai ke organisasi (*from the in-outside*) :

1. Dapat meraih tujuan-tujuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut.
2. Memiliki objektifitas terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan isu yang dianggap penting bagi pegawai.
4. Merasa aman saat bekerja.

Faktor dari kondisi organisasi terhadap diri pegawai (*from the outside-in*) :

1. Merasa bahwa pendapatnya didengarkan oleh rekan kerja maupun pimpinan.
2. Menerima umpan-balik yang positif yang dapat membantu dalam mengklarifikasi peran yang dimiliki, membuat pegawai merasa lebih baik, memvalidasi hasil kerja pegawai, meningkatkan rasa untuk dapat mengontrol pekerjaan dalam arti mampu bersikap

profesional, mengurangi perasaan negatif tentang politik organisasi, meningkatkan motivasi kerja, dan memperkuat hubungan kerja antar rekan kerja maupun dengan pimpinan.

3. Merasa bahwa ia dihargai saat bekerja, yang artinya bahwa ia merasa bernilai dan berharga karena apa adanya dirinya sendiri.
4. Dihargai dan diperlakukan secara baik oleh pimpinan.

Agar dapat memahami hubungan keterkaitan antara variabel penataan organisasi (Reorganisasi) dengan kebahagiaan pegawai dapat dilihat pada gambar 2. Berdasarkan paradigma pemikiran gambar 2, maka hipotesis penelitiannya adalah :

1. Penataan struktur berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan
2. ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI
3. Penataan teknologi berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI
4. Penataan seting fisik berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI
5. Penataan orang berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI
6. Penataan struktur, teknologi, seting fisik dan orang berpengaruh signifikan terhadap kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI

B. METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode kuantitatif. Jenis pendekatan yang peneliti gunakan adalah analisis pendekatan deskriptif kuantitatif dengan penelitian *explanatory research* (Kuncoro, 2007).

Penelitian *explanatory research* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel X dan Y. Penelitian *explanatory* merupakan penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya (Singarimbun & Efendi, 1995). Sedangkan menurut (Sani & Vivin, 2013) penelitian *explanatory* (*explanatory research*) adalah untuk menguji hipotesis antar variabel yang dihipotesiskan. Dalam penelitian ini terdapat hipotesis yang akan di uji kebenarannya. Hipotesis itu menggambarkan hubungan antara dua variabel, untuk mengetahui apakah suatu variabel berasosiasi ataukah tidak dengan variabel lainnya, atau apakah variabel disebabkan atau dipengaruhi atau tidak oleh variabel lainnya menurut Faisal dalam (Sani & Vivin, 2013).

Operasionalisasi Variabel

Variabel yang terdapat dalam penelitian yaitu variabel bebas (*independent variable*), yaitu penataan organisasi (X) dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kebahagiaan ASN (Y).

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

1. Data primer diperoleh dari hasil kuisioner. Kuisioner dibagikan kepada responden dengan jenis pertanyaan tertutup yang memberikan alternatif jawaban, agar responden dapat memilih satu dari alternatif jawaban yang tersedia.
2. Data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan, teori, jurnal, artikel, web (internet), peraturan-peraturan, dan dokumen-dokumen organisasi lainnya.

Cara Penentuan Data

Adapun penelitian yang dilakukan kali ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan metode survey yang mana dalam pengumpulan datanya digunakan kuisioner dan wawancara. Metode survey merupakan metode yang mengambil data dari satu populasi dan menggunakan kuisioner sebagai pengumpulan alat data yang pokok sehingga penelitian survey bertujuan untuk mengetahui pendapat responden, data yang akan diperoleh dari pengambilan sampel dalam populasi yang akan diteliti (Singarimbun & Efendi, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah ASN Pendukung IPTEK di lingkungan LIPI dengan jumlah responden sebanyak 200 orang ASN.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam melaksanakan penelitian ini yaitu: (1) studi kepustakaan, yaitu studi dengan mempelajari buku-buku atau bahan-bahan tertulis lainnya yang ada hubungannya dengan penelitian yang dilakukan; (2) Observasi, yaitu variabel pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan lapangan terhadap obyek penelitian secara non partisipan; (3) Angket, yaitu variabel pengumpulan data dengan mengambil sampel para pegawai ASN pendukung IPTEK di lingkungan LIPI, dengan bentuk pertanyaan pilihan berganda.

Untuk mendapatkan data yang valid dan reliabel, maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terlebih dahulu dari sebuah instrumen penelitian (kuesioner) sebelum disebar. Sebelum kuesioner disebar kepada responden penelitian yang sesungguhnya, kuesioner perlu diuji dengan alat ukur berupa skala atau tes yang valid dan reliabel agar kesimpulan penelitian nantinya tidak keliru dan tidak memberikan gambaran yang sebenarnya dari apa yang diteliti. Tes yang dimaksud adalah tes validitas dan reliabilitas kuesioner.

Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu alat yang menunjukkan seberapa jauh suatu instrumen memiliki ketepatan dan kecermatan dalam melakukan fungsi ukurnya. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Menurut Kuncoro (2013) suatu skala pengukuran disebut valid bila melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur. Bila skala pengukuran tidak valid maka tidak bermanfaat bagi peneliti karena tidak mengukur atau melakukan apa yang seharusnya dilakukan.

Uji Reliabilitas

Selain valid, kuesioner juga harus reliabel agar hasil suatu penelitian dapat dipercaya. Sakaran menyatakan bahwa keandalan (reliability) atau uji reliabilitas adalah suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (bebas kesalahan - error free) dan karena itu menjamin pengukuran yang konsisten lintas waktu dan lintas beragam item dalam instrument. Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi di mana instrument mengukur konsep dan membantu menilai ketepatan suatu pengukuran.

Tinggi rendahnya reliabilitas ditunjukkan oleh suatu angka yang disebut koefisien reliabilitas. Secara teori besarnya koefisien reliabilitas berkisar antara 0,00 - 1,00, namun kenyataannya koefisien reliabilitas sebesar 1,00 tidak pernah dicapai dalam pengukuran, karena manusia sebagai subjek pengukuran psikologis merupakan sumber kekeliruan yang potensial. Untuk mengukur apakah kuesioner tersebut dapat dipercaya (Reliable) digunakan uji reliabilitas dengan menggunakan Alpha Cronbach.

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model yang digunakan adalah dengan menggunakan analisis regresi linier berganda.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner sebanyak 200 responden untuk pengolahan datanya. Hasil pengolahan data, disajikan dalam Tabel 1, Tabel 2 dan Tabel 3 berikut ini. Uji hipotesis dengan menggunakan p value dilakukan untuk melihat pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Table 1. Partial Regression Coefficient Value

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	31.225	2.980		10.480	.000		
	X1	1.770	.431	.400	4.110	.000	.235	4.251
	X2	.489	.451	.116	1.085	.279	.195	5.122
	X3	1.048	.410	.207	2.558	.011	.339	2.951
	X4	.447	.316	.107	1.415	.159	.392	2.554

a. Dependent Variable: Y

Table 2. Simultant Regression Coefficient Value ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15189.760	4	3797.440	63.622	.000 ^a
	Residual	11639.035	195	59.687		
	Total	26828.795	199			

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Table 3. Determinant Coefficient Value Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 ^a	.566	.557	7.72576

a. Predictors: (Constant), X4, X1, X3, X2

b. Dependent Variable: Y

Dari tabel diatas dapat di lihat, bahwa nilai dari koefisien determinasi adalah 0.752. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI dipengaruhi oleh penataan organisasi, yang meliputi penataan struktur, teknologi, seting fisik dan orang sebesar 55,7%, sedangkan sisanya sebesar 44,3% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan pengaruh secara parsial adalah sebagai berikut :

1. Kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI dipengaruhi oleh penataan struktur (x1) sebesar 28,6%,
2. Kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI dipengaruhi oleh penataan teknologi (x2) sebesar 8,062%
3. Kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI dipengaruhi oleh penataan seting fisik (x3) sebesar 13,475%
4. Kebahagiaan ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI dipengaruhi oleh penataan orang (x4) sebesar 6,51%

Pembahasan pengaruh Penataan Organisasi terhadap kebahagiaan Pegawai dimaksud untuk mengungkapkan dan menjelaskan hasil penelitian serta menganalisis hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, juga membahas hasil pengujian hipotesis dengan mengungkapkan temuan-temuan yang akan dibahas, baik pembahasan secara langsung (simultan) maupun tidak langsung (parsial).

Pengaruh Simultan Penataan Organisasi Terhadap Kebahagiaan ASN Pendukung IPTEK di LIPI

Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya pengaruh penataan organisasi menunjukkan besaran nilai signifikan terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK secara optimal, yaitu 55,7% artinya pengaruh penataan organisasi terhadap kebahagiaan pegawai menunjukkan pengaruh positif. Nilai tersebut menunjukkan bahwa penataan organisasi telah dilakukan oleh pimpinan LIPI terhadap SDM pendukung IPTEK LIPI untuk meningkatkan kebahagiaan pegawai dan motivasi dalam bekerja. Dalam hal ini pimpinan telah mengimplementasikan Peraturan LIPI Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia secara konsisten sehingga berpengaruh pada kebahagiaan pegawai, kebahagiaan pegawai mempunyai kontribusi yang positif terhadap kesuksesan seseorang di tempat kerja dan produktivitas kerja (Wijayanto, 2017).

Makna dari besaran nilai di atas juga dapat diasumsikan bahwa semakin efektif pelaksanaan penataan organisasi maka kebahagiaan pegawai semakin meningkat baik dari faktor dalam diri pegawai ke organisasi (*from in-outside*) maupun faktor dari kondisi organisasi terhadap diri pegawai (*from the outside-in*). Keberhasilan penataan organisasi ini telah sesuai dengan kebijakan LIPI tentang Organisasi dan Tata Kerja LIPI yang merubah proses bisnis untuk layanan, tata kerja dan penataan ASN pendukung Iptek di LIPI secara fundamental untuk menuju postur ideal lembaga riset yang ramping struktur dan kaya fungsi. Proses bisnis layanan sebelum adanya Peraturan LIPI No 1 Tahun 2019 masih terdistribusi disatker-satker begitu juga SDM pendukung IPTEK masih terkonsentrasi di satker-satker teknis, setelah adanya Peraturan LIPI No 1 Tahun 2019 ini ASN Pendukung IPTEK terkonsentrasi di kawasan-kawasan sesuai tugas dan fungsinya baik kawasan multisatker (kawasan Bandung, Serpong, Cibinong, Jakarta dll) maupun kawasan satker tunggal (kawasan di Jogjakarta, di Lampung, di Lombok dll) yang melayani unit-unit kerja teknis, dan layanan yang sebelum penataan organisasi hanya terbatas satu satker saja yg dilayani, maka setelah ada penataan organisasi, ASN pendukung IPTEK melayani unit-unit kerja teknis yang ada dikawasannya.

Pengaruh Variabel lain di luar Variabel yang Dikaji

Selain variabel yang dikaji pada penelitian ini, ada beberapa variabel lain yang berpengaruh terhadap kebahagiaan pegawai yang perlu dikaji dan dibahas lebih lanjut di kemudian hari untuk memperkuat dan memperkokoh teori-teori yang telah dibahas dan dikembangkan dalam penelitian ini, pengaruh lain tersebut sebesar 44,33%.

Variabel lain yang berpengaruh ini mengingatkan bahwa variabel luar sama pentingnya dengan variabel yang telah dibahas dalam penelitian ini. Untuk itu variabel luar ini dapat dijadikan studi lanjutan dalam penelitian mendatang agar dapat menemukan hasil penelitian lebih luas dan komprehensif dilihat dari berbagai variabel yang multivarian. penelitian lanjutan terhadap variabel luar ini akan mengembangkan khasanah keilmuan di bidang kebijakan publik untuk memberi kontribusi lebih banyak pada berbagai variabel yang dikembangkan bagi peningkatan pemahaman berbagai segi, guna menambah manfaat dalam meningkatkan kemajuan lembaga publik.

Pengaruh Parsial Penataan Organisasi Terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK di LIPI

Pengaruh penataan organisasi melalui unsur penataan struktur terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK menunjukkan pengaruh yang positif dan berkontribusi terbesar yaitu 28,6%. Hal ini menunjukkan bahwa unsur penataan struktur telah dijalankan secara optimal oleh pimpinan LIPI. Tingginya pengaruh unsur penataan struktur terhadap kebahagiaan pegawai, karena penataan struktur merupakan fondasi birokrasi di LIPI dan telah terimplementasi dalam kebijakan LIPI dengan Peraturan LIPI Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia yang berlaku sejak 7 Januari 2019 yang merubah proses bisnis di LIPI secara fundamental dalam rangka menghadapi perubahan lingkungan global dan meningkatkan daya guna serta hasil guna penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintahan di bidang penelitian ilmu pengetahuan dan teknologi. Struktur organisasi LIPI yang ramping akan struktur kaya fungsi ini merubah proses bisnis di LIPI secara fundamental, sebagai contoh dalam struktur organisasi lama sebelum Peraturan LIPI Nomor 1 Tahun 2019 berlaku, dalam satu unit kerja eselon 2 terdiri dari dua sampai tiga pejabat administrator dan tujuh atau delapan pejabat pengawas, maka setelah Peraturan LIPI Nomor 1 Tahun 2019 berlaku menjadi 1 pejabat administrator dan 1 pejabat pengawas saja.

Perubahan secara signifikan juga terjadi pada SDM pendukung IPTEK yang sebelum penataan organisasi masih menjadi bagian dari unit kerja eselon 2 setelah adanya penataan organisasi menjadi bagian dari unit kerja pendukung atau biro-biro pendukung kegiatan IPTEK. Tujuan adanya perubahan struktur organisasi menjadi lebih ramping dengan birokrasi yang sangat sederhana dan kaya fungsi adalah adanya jaminan untuk berkarir di jalur fungsional lebih terbuka karena dalam struktur yang baru ini ditekankan bahwa untuk SDM pendukung IPTEK sangat didorong yang memenuhi persyaratan jabatan untuk segera mengambil fungsional yang diminati dan sesuai kebutuhan organisasi. Dalam penataan organisasi dengan makin banyaknya pejabat fungsional dari SDM pendukung IPTEK, maka LIPI juga menerbitkan Peraturan LIPI No 18 Tahun 2019 mengenai Manajemen Talenta LIPI, dalam kebijakan ini bertujuan untuk mencari, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai terbaik di lingkungan LIPI yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan (*future leader*) atau sumber daya manusia andal dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi, dan strategi organisasi dalam jangka panjang.

Talen adalah pegawai yang memenuhi syarat tertentu dan telah lulus tahapan seleksi yang ditentukan untuk masuk dalam Talent Pool. Talent Pool sendiri merupakan wadah pembinaan Talent dalam rangka pengembangan dan evaluasi yang disertai pemberian penghargaan bagi Talent yang bersangkutan. Kaitannya dengan implementasi kebijakan manajemen talenta ini untuk SDM pendukung IPTEK adalah dilakukannya *assessment* untuk menjaring calon koordinator atau subkoordinator untuk tugas fungsi layanan dari pejabat fungsional dan untuk menyiapkan calon pemimpin masa depan di LIPI.

Dalam perkembangannya di tahun 2020 LIPI mengimplementasikan kebijakan PermenPANRB Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional yang berdampak pada proses bisnis yang baru dengan interaksi sosial yang baru berbasis kompetensi.

Tata kelola jabatan fungsional pasca penyetaraan adalah sebagai berikut:

- 1) Koordinator-ahli madya
- 2) Subkoordinator-ahli muda

Pejabat fungsional hasil penyetaraan berperan sebagai koordinator atau subkoordinator bentuk apresiasi dan penghargaan bagi pejabat tersebut dan tentu saja dari aspek kesejahteraan tidak menurun. Tata kelola organisasi pasca penyetaraan berubah menjadi kelompok kerja yang saling mendukung berbasis *networking* terkait dengan kompetensi dan jenjang jabatannya, bukan lagi hubungan hirarkis. Target-target kinerja pejabat pasca penyetaraan normal dimana penilaiannya akan sama dengan fungsional pada umumnya dan harus mengikuti aturan jabatan fungsional masing-masing. Apabila setelah penyetaraan tidak berkinerja maka dapat dijatuhkan hukuman disiplin. Kaitannya dengan penyetaraan jabatan ini juga terjadi untuk semua pejabat dari SDM pendukung IPTEK baik pejabat pengawas maupun administrator. Kebijakan penyetaraan yang merupakan kebijakan nasional ini makin memperkuat kebijakan LIPI dengan struktur organisasi yang makin ramping dan kaya fungsi dengan menyisakan hanya Pejabat Pimpinan Tinggi saja. Kesempatan karir yang lebih luas dan lebih fokus dengan berbagai jenjang tersedia di LIPI dengan kompetensi yang difasilitasi LIPI untuk terus ditingkatkan menimbulkan harapan tersendiri bagi ASN Pendukung IPTEK.

Pengaruh penataan organisasi melalui unsur penataan seting fisik terhadap kebahagiaan pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan kontribusi sebesar 13,475%. Tingginya pengaruh unsur penataan seting fisik terhadap kebahagiaan pegawai, karena dalam menjalankan proses bisnis layanan di LIPI pasca penataan organisasi sebagai implementasi Peraturan LIPI Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, sebagian besar ASN pendukung IPTEK LIPI ditempatkan di kawasan-kawasan baik kawasan multi satker maupun satker tunggal sesuai dengan rencana tata ruang untuk kawasan masing-masing wilayah. Penataan seting fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak dan tempat kerja. (Robbins, 1996).

Lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman. Jika pegawai merasa nyaman dalam bekerja bisa dipastikan produktifitas akan meningkat. Peningkatan produktifitas secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kenyamanan kerja, salah satunya bisa diciptakan melalui perencanaan lingkungan fisik kantor yang baik (Maryati, 2008).

Bekerja akan lebih tenang bilamana lingkungannya tidak bising, tidak ada suara - suara yang mengganggu konsentrasi kerja atau bekerja akan lebih nyaman jika sambil mendengarkan musik yang menyemangati atau yang menimbulkan inspirasi. Bekerja akan lebih nyaman jika udara di lingkungan

kerja bersih dan segar. Lingkungan kerja yang terbebas dari polusi udara sehingga tidak mengganggu kenyamanan dan kesehatan. Suhu ruangan kerja yang sejuk akan membuat pegawai lebih betah bekerja dan tidak mudah lelah sehingga pegawai bekerja lebih nyaman dan optimal (Maryati, 2008). Dengan kata lain, kenyamanan fisik merupakan kondisi dimana seseorang merasa nyaman dengan keadaan lingkungan disekitarnya. Dalam konteks ini nyaman dengan penataan perabot yang tepat, pencahayaan yang cukup dapat membantu dalam bekerja, serta penghawaan yang baik.

Perubahan ruang dan pengaturan tata letak tempat bekerja SDM pendukung IPTEK disesuaikan dan dikelompokkan berdasarkan tugas dan fungsi layanan seperti layanan monitoring dan evaluasi; layanan SDM; layanan IT; layanan Biro Umum dan utilitas; layanan kerjasama dan humas; perpustakaan serta layanan kediklatan. Sedarmayanti mengungkapkan bahwa lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. (Sedarmayanti, 2009).

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Sebagai contoh di kawasan multi satker Bandung terkonsentrasi di gedung 10 dan gedung 40 sebagai pusat layanan pendukung IPTEK yang tekoneksi dengan baik dengan unit-unit teknis yang dilayani. Pada area Gedung 10 di setting untuk ruang kerja layanan SDM, layanan Monitoring dan Evaluasi, layanan IT, pengadaan barang dan jasa, layanan Biro umum, utilitas, dan layanan kearsipan, masing-masing layanan diberikan ruangan bekerja yang ukurannya berbeda-beda tergantung pada jumlah pegawai di layanan tersebut. Ruangan yang tergolong besar adalah ruangan layanan SDM dengan jumlah pegawai SDM pendukung IPTEK sebanyak 10 sampai dengan 12 orang dan layanan Biro Umum yang jumlah pegawainya sampai dengan 30 orang. Setiap Ruangan kerja dilengkapi dengan sirkulasi udara yang baik dengan pencahayaan yang cukup, walaupun letaknya dilantai 1 sampai dengan lantai 3 tetapi memiliki akses yang mudah baik menuju ruang kerja maupun menuju satker teknis yang menjadi fokus layanan. Selain Gedung 10 ada juga pusat layanan yang menjadi tempat bekerja SDM pendukung IPTEK yakni Gedung 40, dari lantai 1 sampai dengan lantai 3. Pada lantai 1 gedung 40 merupakan layanan perpustakaan digital, pegawai fungsional yang menempati lantai 1 ini adalah fungsional pustakawan dan calon kandidat pustakawan, ruangan baca juga tersedia dilantai 1 layanan terhadap pengguna informasi baik digital maupun layanan perpustakaan sangat nyaman, baik untuk pegawai maupun untuk masyarakat pengguna. Pada lantai 2 gedung 40 terdapat layanan kediklatan, dan humas kerjasama, di lantai 2 ini ruangan disetting sesuai kebutuhan layanan dan jumlah pegawai SDM pendukung IPTEK. Ruangannya nyaman dengan sirkulasi udara yang baik dan tertata rapi. Adanya setting fisik yang sesuai dengan kebutuhan layanan dan mempertimbangkan jumlah pegawai SDM IPTEK didalamnya, dengan proporsi barang atau alat penunjang bekerja yang cukup mempengaruhi semangat, motivasi dan menumbuhkan rasa aman dalam bekerja.

Pengaruh penataan organisasi melalui unsur penataan teknologi terhadap kebahagiaan pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan kontribusi sebesar 8,062%. Penataan teknologi berkontribusi terbesar ketiga setelah penataan struktur dan penataan setting fisik. Hal ini menunjukkan bahwa unsur penataan teknologi telah memberi makna penting bagi peningkatan kebahagiaan ASN pendukung IPTEK. Penataan teknologi disini adalah modifikasi dalam cara kerja yang diproses dalam metode serta peralatan yang digunakan (Robbins, 1996).

Tingginya pengaruh unsur penataan teknologi terhadap kebahagiaan pegawai, karena pegawai telah memahami tata cara penggunaan teknologi yang memudahkan dalam berkinerja dengan sistem digital, seperti menggunakan e-layanan dalam berkinerja sesuai tugas dan fungsi, mengukur kinerja individu dan organisasi, data SDM masing-masing dapat terakses dengan menggunakan website intra.lipi.go.id yang merupakan sistem terintegrasi antara pusat, kawasan dan unit teknis sehingga percepatan layanan dapat terwujud. Beberapa contoh layanan yang sudah terintegrasi di LIPI dalam Intralipi, yakni layanan e-kehadiran, layanan TNDE sehingga semua surat masuk, surat keluar, dan disposisi dari pimpinan sampai dengan staf semua menggunakan layanan TNDE (surat elektronik), layanan tanda tangan digital elektronik, sehingga tidak ada lagi penandatanganan dokumen penting di

LIPI menggunakan tanda tangan basah, melainkan menggunakan tanda tangan elektronik yang sangat *paperless*.

Pesatnya perkembangan sistem informasi dan teknologi informasi menjadikannya senjata dalam bersaing (*competitive weapon*) yang wajib dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Penerapan sistem informasi dan teknologi informasi dapat dikatakan berhasil jika dapat meningkatkan produktivitas pegawai, yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerja organisasi. Dengan adanya penerapan sistem informasi dan teknologi informasi tersebut organisasi perlu mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) (Lindawati & Salamah, 2012). Saat ini sistem informasi dan teknologi sudah menjadi kebutuhan dasar bagi organisasi terutama dalam segala aspek aktivitas organisasi (Lindawati & Salamah, 2012). Sistem informasi dan teknologi informasi pada saat ini merupakan bagian yang tidak terpisahkan bagi birokrasi saat ini. Sistem informasi dan teknologi informasi berperan sebagai alat bantu dalam pembuatan keputusan pada berbagai fungsi maupun peringkat manajerial, karena kemampuan sistem informasi dan teknologi informasi dalam mengurangi ketidakpastian.

Kaitannya dengan layanan, fitur dalam intralipi sangat memudahkan pegawai melakukan kegiatannya, mengumpulkan bukti capaian kegiatan dan atau publikasi sebagai capaian target kinerja dengan sangat mudah dan aman. Layanan SDM di intralipi ditampilkan dengan sangat lengkap dalam bentuk dokumen digital pegawai dan bisa diakses dengan leluasa oleh pegawai yang bersangkutan, pengajuan mutasi, pengajuan gelar akademik, pengajuan kartu suami dll. Layanan perjalanan dinas mulai dari pengajuan sampai dengan penerbitan surat tugas dilakukan secara elektronik. Layanan perijinan perjalanan dinas Luar negeri mulai dari permohonan paspor dinas sampai dengan penerbitan surat ijin dari Sekretaris Negara dilakukan secara elektronik. Pengajuan cuti tahunan, sakit, cuti besar dll dapat dilakukan di fitur e kehadiran di intralipi. Kehadiran pegawai dilakukan dengan menginstal intralipi di telpon genggam masing-masing, sehingga pegawai sangat dengan mudah melakukan absen kehadiran di area LIPI. Layanan peminjaman mobil dinas sampai dengan persetujuan untuk keperluan dinas, dapat dilakukan melalui aplikasi intralipi. Layanan untuk pihak eksternal juga dilakukan secara elektronik melalui aplikasi elsa.lipi.go.id, semua layanan eksternal yang dibutuhkan oleh *stakeholders*, mahasiswa, mitra industri, akademisi dapat dilakukan melalui aplikasi tersebut. Kaitannya dengan semua layanan yang diberikan oleh SDM pendukung IPTEK LIPI dengan sistem yang terintegrasi internal organisasi sangat membantu dalam proses pemberian layanan dan kualitas hasil layanan.

Sistem informasi dan teknologi informasi dapat dimanfaatkan secara efektif salah satunya dengan cara memberikan kontribusi terhadap capaian kinerja pegawai maupun organisasi agar suatu anggota dalam organisasi mampu untuk menggunakan dan mengoperasikan suatu teknologi tersebut dengan baik. (Lucas & Britt, 2012), kaitannya dengan SDM pendukung IPTEK adalah peningkatan kapasitas menjadi penting dalam memberikan layanan terutama dalam pemahaman pada fungsi teknologi digital yang disediakan oleh organisasi dalam memberikan layanan.

Pengaruh penataan organisasi melalui unsur penataan orang terhadap kebahagiaan pegawai menunjukkan pengaruh yang positif berdasarkan hitungan statistik dengan kontribusi sebesar 6,51%. Penataan orang meliputi perubahan sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi dan perilaku pegawai. (Robbins, 1996). Pengaruh unsur penataan orang dalam hal ini SDM pendukung IPTEK terhadap kebahagiaan pegawai berkontribusi terendah dibandingkan dengan penataan struktur, penataan setting fisik dan dan penataan teknologi, karena walaupun pimpinan telah menempatkan pegawai sesuai dengan fungsional yang dimiliki dan minat masing-masing ASN pendukung IPTEK tetapi pola bekerja dengan sistem jejaring belum bisa diterapkan secara optimal.

Penataan ASN pendukung IPTEK pasca kebijakan LIPI tentang penataan organisasi tahun 2019 telah dilakukan 2 tahap, tahap pertama dilakukan awal januari 2019 yang berubah tidak hanya setting fisik, penataan teknologi tetapi juga merubah status unit kerja afiliasi/administratif dan penempatan pegawai. Status ASN pendukung IPTEK sebelum reorganisasi adalah pegawai unit kerja teknis masing-masing, setelah reorganisasi maka status ASN pendukung IPTEK menjadi pegawai unit kerja afiliasi/administratif yang disesuaikan dengan tugas fungsi masing-masing dan penempatannya bisa di unit kerja administratif atau dikawasan. Sebagai contoh seorang Kepala Subbagian Tata Usaha di Satuan Kerja Pusat Penelitian Tenaga Listrik dan Mekatronik LIPI (PP Telimek LIPI) sebelum terjadinya reorganisasi status kepegawaiannya berada langsung berada di bawah unit satuan kerjanya, namun setelah reorganisasi sesuai tugas dan fungsinya sebagai pengelola anggaran maka

status kepegawaiannya sebagai pegawai Biro Perencana Keuangan LIPI yang ditempatkan di unit teknis (PP Telimek LIPI). Tahap kedua, dilakukan pasca kebijakan penyetaraan di bulan Maret 2020.

Apabila dilihat dari kualitas SDM pendukung IPTEK, maka kualitas sumber daya manusia akan dapat ditingkatkan sehingga dapat mendukung kinerja organisasi, yakni dengan cara:

1. Perbaikan kinerja.
2. Penyesuaian kompensasi.
3. Keputusan penempatan.
4. Kebutuhan pelatihan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier.
6. Efisiensi proses penempatan staf.
7. Kesempatan kerja yang sama

Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia sedangkan kualitas sumber daya manusia mengacu pada (Matutina, 2001):

1. Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
2. Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
3. Abilities merupakan kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab.

Menurut (Flippo, 1995) menyatakan bahwa penting untuk menciptakan lingkungan untuk meningkatkan kualitas kerja, yaitu adanya tanggung jawab dan kepentingan pimpinan untuk menciptakan lingkungan peningkatan kualitas; nilai, sikap dan perilaku yang disetujui bersama diperlukan untuk meningkatkan mutu; sasaran peningkatan kualitas yang diterapkan oleh organisasi; komunikasi terbuka dan kerja sama tim baik dan pengakuan dapat mendorong tindakan yang sesuai dengan nilai, sikap dan perilaku untuk meningkatkan mutu.

Kaitannya dengan penataan SDM pendukung IPTEK pasca Peraturan LIPI No 1 Tahun 2019 belum sepenuhnya dapat terimplementasi dengan baik, proses bisnis yang berubah secara fundamental perlu diakui bahwa belum dapat berjalan dengan optimal. Kualitas kerja SDM pendukung IPTEK yang dapat ditingkatkan melalui workshop, pelatihan belum dapat dimanfaatkan secara optimal oleh SDM pendukung IPTEK dikarenakan masih adanya rasa bimbang dan ragu atas perubahan kebijakan yang sangat dinamis, juga belum adanya identifikasi *training* atau pelatihan yang dapat menunjang kompetensi diri masing-masing ASN pendukung IPTEK .

Pola karir yang diharapkan akan dapat terwujud bagi masing-masing SDM pendukung IPTEK masih belum terlihat, hal ini dapat dipahami bahwa kebijakan dengan pola jejaring berbasis kompetensi ini memang sedang mencari bentuknya yang pas untuk organisasi dan masih baru dalam implementasinya.

Dalam organisasi seperti di LIPI, jejaring kerja jelas sangat dibutuhkan untuk setiap tahapan manajemen yakni perencanaan, pengorganisasian, pembagian kerja, pengawasan. Oleh karena itu, dalam setiap tahapan harus didukung adanya penguasaan tentang cara-cara berinteraksi dengan orang lain untuk dapat menciptakan jejaring kerja dengan siapa saja, agar mendapatkan respon positif dalam organisasi. Hal ini penting dan tentu harus dilakukan oleh keseluruhan SDM pendukung IPTEK karena target capaian organisasi tidak mungkin dapat diselesaikan oleh pegawai secara personal tetapi harus diselesaikan dengan berkolaborasi untuk mencapai hasil yang sinergis. Jika kondisi tersebut dapat terwujud, maka akan dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif dan berkurangnya ketegangan atau stres yang memicu menurunnya tingkat produktivitas kerja.

Arah kebijakan LIPI dalam rangka penyederhanaan birokrasi dan mengubah tata Kelola SDM pendukung IPTEK yang terus disempurnakan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM pendukung IPTEK baru di tahap awal yakni tahap perencanaan dengan identifikasi kebutuhan dan identifikasi SDM berdasarkan fungsional, minat dan bakatnya sehingga masih perlu rangkaian yang cukup

panjang untuk dapat meningkatkan kualitas SDM pendukung IPTEK dengan pola jejaring dan meyakinkan persepsi SDM pendukung IPTEK untuk dapat berkarir di jalur fungsional. Setidaknya membangun jejaring kerja merupakan suatu seni sehingga tidak mudah dibuat suatu pola hubungan yang baku, tentu ini menjadi tantangan LIPI ke depan.

Dalam penataan orang ini memberi pengharapan dan persepsi bagi ASN pendukung IPTEK untuk dapat berkarir lebih maju, mempunyai fungsional yang bisa berkembang dan tidak sulit mengumpulkan capaian angka kredit yang dipersyaratkan, memiliki tugas dan fungsi pekerjaan yang sejalan dengan fungsional yang dipunyai oleh SDM pendukung IPTEK, pemetaan ulang SDM sesuai peminatan dan tugas fungsi layanan disesuaikan dengan jabatan fungsional yang dibutuhkan dalam tugas fungsi layanan, meningkatkan motivasi bekerja, makin meningkatkan kompetensi diri dengan diklat atau pelatihan yang pada akhirnya tidak hanya dapat berkontribusi kepada unit kerja tetapi juga organisasi dan hal ini masih menjadi tugas berat selanjutnya yang harus dapat diwujudkan LIPI. Penyederhanaan birokrasi dengan penataan organisasi yang sangat dinamis yang didalamnya melibatkan penataan SDM diharapkan perencanaan lebih matang, tata kelola baru bisa diadaptasi dengan cepat, dengan mempertimbangkan mitigasi resiko dan kelangsungan karir ASN pendukung IPTEK harus terarah dengan pemetaan yang lebih detil ditambah lagi dengan kebijakan penyetaraan jabatan dalam rangka penataan organisasi harus menjadi konsen utama dalam mewujudkan SDM Pendukung IPTEK yang unggul berbasis jabatan fungsional dan kompetensi.

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang Penataan Organisasi terhadap kebahagiaan Pegawai ASN Pendukung Iptek di lingkungan LIPI, selanjutnya dapat disimpulkan hasil-hasil analisis dan pembahasan penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Secara simultan variabel Penataan Organisasi telah berpengaruh secara signifikan terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK di LIPI, dalam hal ini variabel penataan organisasi tersebut merupakan variabel yang sangat penting untuk meningkatkan kebahagiaan pegawai. Namun masih ada variabel lain yang berpengaruh terhadap kebahagiaan pegawai yang perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.
2. Secara parsial kategori-kategori penataan organisasi yang terdiri dari unsur penataan struktur, penataan teknologi, penataan seting fisik dan penataan orang berpengaruh terhadap kebahagiaan ASN pendukung IPTEK di LIPI. Dari hasil penelitian menunjukkan adanya variasi kontribusi unsur-unsur tersebut yang berkontribusi dominan adalah unsur penataan struktur kemudian berturut-turut dari yang berkontribusi tinggi sampai yang terendah adalah penataan seting fisik, penataan teknologi dan terakhir penataan orang.
3. Penataan struktur sebagai unsur yang dominan harus terus disempurnakan dan berinovasi mengingat perubahan birokrasi yang fundamental suatu organisasi dasarnya adalah penataan struktur dengan proses bisnis baru dengan interaksi sosial yang baru yang berbasis jejaring (*networking*) kompetensi.

Rekomendasi:

Rekomendasi kebijakan yang dapat diberikan adalah

1. Membuat kebijakan SOTK baru berdasarkan tata kerja berbasis fungsional dan jejaring kompetensi.
2. Menerapkan *performance based organization* dengan melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi yg telah dibentuk pasca penataan organisasi didasarkan pada kinerja yang akan dicapai

3. Mengidentifikasi dan memetakan kembali jabatan berdasarkan minat dan kompetensi pegawai dan menempatkan sesuai dengan jabatan fungsional dan kompetensi masing-masing sehingga pengembangan karir dapat lebih terjamin.

REFERENSI

- Buckman, R. H. (2004). *Building A Knowledge-Driven Organization: Overcome Resistance Free of Idons, Turn Knowledge into new products and service, move to a knowledge based strategy*. New York: Graw Hill.
- Cahyati, C. (2019). *Perubahan Organisasi, Perkembangan Organisasi Dan Hubungan Antar Manusia Terhadap Kinerja Karyawan*. Bandung: Universitas Komputer Bandung. Diambil kembali dari <http://elibrary.unikom.ac.id/id/eprint/1835>
- Fisher, Tepper, P., & Brian, M. (2010). *Spring Persistence with Hibernate*. New York: Business Media, LLC.
- Flippo. (1995). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- French, Wendell, & Bell, C. (1981). *Dimensions of Organizational Behavior*. New York: Mac. Millan Publishing Co. Inc.
- Hasibuan, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ismoyo. (2014). *Perubahan Organisasi, Perkembangan Organisasi Dan Hubungan Antar Manusia Terhadap Kinerja Karyawan*. digilib.uns.ac.id.
- Kuncoro, M. (2007). *Metode Kuantitatif, Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Lindawati, & Salamah. (2012). Pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual Karyawan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 14, No. 1*.
- Lucas, & Britt. (2012). *Measuring Advertising Effectiveness*. New York: McGrawHill.
- Mangkunegara, A. P. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Maryati. (2008). *Manajemen Perkantoran Efektif*. Yogyakarta: YKPN.
- Matutina. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Prince, C., & Jones. (2014). *Investment Principles and Concepts. Twelfth Edition*. Singapura: John Wiley and Sons Singapore Pte. Ltd.
- Pryce, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- Robbins, S. P. (1996). *Perilaku Organisasi Edisi ke 7 (Jilid II)*. Jakarta: Prehallindo.
- Salas, A. S., Alegre, J., & Guerrero, F. . (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics* 24, 149–159.
- Sani, A. M., & Vivin. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: UIN Press.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Penerbit Mandar Maju.
- Singarimbun, M., & Efendi. (1995). *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Wijayanto, S. A. (2017). Dampak Iklim Organisasi terhadap Kebahagiaan dan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Muhammadiyah yogyakarta). *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi IV(1)*.
- Wulandari, S., & Widyastuti. (2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi kebahagiaan pegawai. *Jurnal psikologi*, ejournal.uin-suska.ac.id.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business reseach, Elsevier*.