

JURNAL APARATUR

**MEMBACA PERKEMBANGAN “AGILE ORGANIZATION”
GLOBAL MELALUI SOCIAL NETWORK ANALYSIS**

**STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA BERBASIS
GEOPARK DAN SUMBER DAYA MANUSIA PENGELOLA
GEOPARK DI INDONESIA: PENDEKATAN SOCIAL MULTI
CRITERIA EVALUATION (SMCE)**

**PENENTUAN VARIABEL UNGKIT KINERJA ORGANISASI
BERDASARKAN TEORI DONELLA MEADOWS (SEBUAH
TINJAUAN PUSTAKA SISTEMATIS)**

**IMPLEMENTASI PEMINDAHTANGANAN BARANG MILIK
NEGARA MELALUI PROSES HIBAH KEPADA
MASYARAKAT/PEMERINTAH DAERAH**

**MENGUKUR RESPONS PENGGUNA BUS TRANS METRO
PASUNDAN TERHADAP PROGRAM 'BUY THE SERVICE'
MENGUNAKAN RASCH MODEL: SEBUAH STUDI
ANALITIS**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 7

NOMOR 1

**BANDUNG
2023**

**HALAMAN
01 -53**



PENENTUAN VARIABEL UNGKIT KINERJA ORGANISASI BERDASARKAN TEORI DONELLA MEADOWS (SEBUAH TINJAUAN PUSTAKA SISTEMATIS)

^{1st} Indra Syahputra Lubis

¹Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

ABSTRACT

Organizational performance is an interesting topic for discussion and research. This is evident from everyday conversations and scientific writings, including research articles and analyses by eight authors in the Journal of Officials in the Ministry of Energy and Mineral Resources (KESDM). The authors' interest in organizational performance is inseparable from the diverse variables of organizational performance and the interrelationships among management variables that influence organizational performance, making it an intriguing subject to investigate. In the eight titles of articles contained in the Journal of Officials in the Ministry of Energy and Mineral Resources (KESDM), which serve as the main source of data in this paper, the authors aim to ensure a linear relationship between management variables and organizational performance, ultimately significantly impacting the progress of the organization itself. In this paper, the authors attempt to map the non-linear relationship between management variables and organizational performance found in the eight articles in the Journal of Officials in KESDM, using a system thinking approach. The research results indicate that management variables in the progress of an organization are mutually influential in a feedback relationship among the management variables.

ABSTRAK

Kinerja organisasi merupakan topik menarik yang banyak didiskusikan dan diteliti. Hal ini tercermin dalam percakapan sehari-hari dan tulisan-tulisan ilmiah, termasuk artikel penelitian yang dilakukan oleh delapan penulis di Jurnal Aparatur Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM). Ketertarikan penulis-penulis tersebut terhadap kinerja organisasi tidak terlepas dari keberagaman variabel kinerja organisasi serta adanya hubungan antara variabel manajemen yang memengaruhi kinerja organisasi yang membuatnya menarik untuk diteliti. Dalam delapan judul tulisan atau artikel yang terdapat di Jurnal Aparatur Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (KESDM) yang menjadi sumber data utama dalam tulisan ini, para penulis memiliki tujuan untuk memastikan adanya hubungan linear antara variabel manajemen dan kinerja organisasi yang pada akhirnya berdampak signifikan bagi kemajuan organisasi itu sendiri. Dalam tulisan ini, penulis berusaha memetakan hubungan nonlinier antara variabel manajemen dan kinerja organisasi yang terdapat dalam kedelapan tulisan di Jurnal Aparatur KESDM dengan menggunakan pendekatan berpikir sistem (*system thinking*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel manajemen dalam kemajuan sebuah organisasi merupakan hubungan timbal balik antara satu variabel manajemen dengan variabel manajemen lainnya.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 11/01/2023

Accepted: 24/06/2023

Published: 28/07/2023

KEYWORDS

Variabel Manajemen, Causal Loop, System Thinking, Donella Meadows, Variabel Ungkit

Pendahuluan

Reformasi tata kelola sektor publik bersifat terus-menerus, mencari lebih banyak efisiensi, ekonomi, kinerja, atau keadilan melalui transparansi, yang dapat diupayakan secara simultan dan bersamaan, bergantung pada visi dan tujuan politik. Perubahan

lingkungan politik dan kerangka kerja administratif menyebabkan berbagai tekanan terhadap praktik manajemen, khususnya manajemen kinerja. Meskipun kinerja dan reformasi publik telah dipelajari secara ekstensif terkait manajemen kinerja, literatur manajemen publik baru-baru ini semakin menggarisbawahi persyaratan khusus hibriditas dan tata kelola hibrida untuk manajemen kinerja (Jamaludin, 2021; Montejano García *et.al.*, 2021; Rohman *et.al.*, 2023).

Kajian dan penelitian terkait variabel manajemen dan hubungannya dengan kinerja organisasi telah menarik banyak pemerhati dan peneliti yang secara konsisten menelaah dan mengkaji topik manajemen dengan berbagai pendekatan. Kondisi tersebut didasari oleh keyakinan bahwa setiap organisasi senantiasa dihadapkan pada berbagai perubahan serta tantangan baru yang mengharuskan organisasi merespon secara cepat dan tepat. Respon terhadap perubahan dan tantangan tersebut diimplementasikan dengan memperbaiki, mengubah, atau meningkatkan variabel manajemen yang dianggap paling berpengaruh (*leverage variable*) guna menghadapi perubahan dan tantangan (Gunardi *et.al.*, 2020; Soedjatmiko, Tjahjadi and Soewarno, 2021; Tufail *et.al.*, 2021; Buafra and Salahudin, 2022). Meskipun demikian, dalam penetapan variabel manajemen, yang paling berpengaruh (*leverage variable*) guna memperbaiki, mengubah, dan meningkatkan kinerja organisasi, sering kali bersifat linier. Hal tersebut tercermin dalam delapan tulisan di Jurnal Aparatur KESDM tanpa meninjau hubungan antarvariabel manajemen dengan kinerja organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan organisasi itu sendiri.

Melalui tulisan ini, penulis mencoba melakukan peninjauan secara sistematis terhadap variabel manajemen serta hubungannya dengan kinerja organisasi yang terdapat di dalam delapan tulisan terbitan Jurnal Aparatur KESDM. Hal itu terlihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hubungan Unsur Kinerja terhadap Variabel Manajemen

No.	Unsur Kinerja	Variabel Manajemen Yang Dibahas	Penulis
1.	Keterbukaan, Kemandirian, Akuntabilitas	Program Manajemen	Agus Mulyana
2.	Kompetensi	Sumber Daya Manusia	Agus Mulyana
3.	Kompetensi	Sumber Daya Manusia	Ani Maliani
4.	Komunikasi	Program Manajemen	A. Helmi dan Thoriq Ramadani
5.	Komunikasi	Budaya Organisasi	Dian Anggarini
6.	<i>Leadreship</i>	Strategi Kepemimpinan	Maylitha Achmad dan Shine Pintor Siolemba Patiro
7.	Kompetensi	Proses Organisasi	Noor Azida Batubara
8.	<i>Leadership</i>	Program Organisasi	Roni Rahmat Nugraha

Identifikasi Masalah

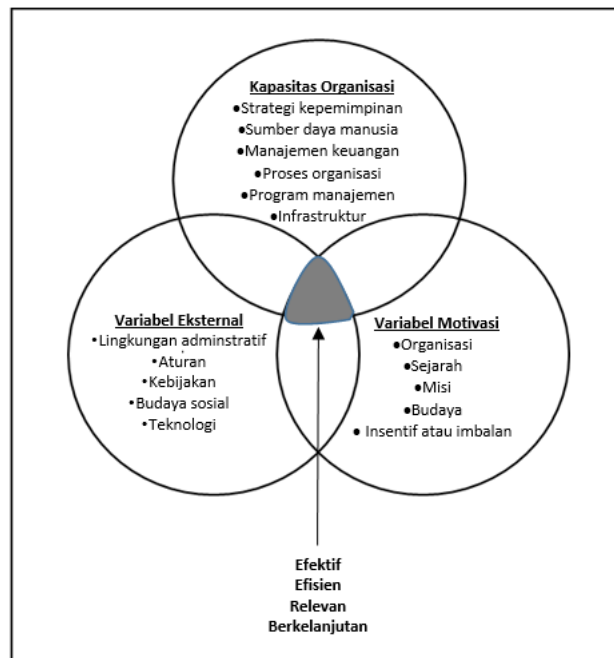
Berdasarkan uraian yang dikemukakan dalam delapan tulisan di Jurnal Aparatur ESDM, dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut.

1. Hubungan antara variabel manajemen dengan kinerja organisasi masih bersifat linier.
2. Variabel manajemen yang paling memengaruhi kinerja organisasi (*lverage variable*) belum terlihat.

Kerangka Teoretis

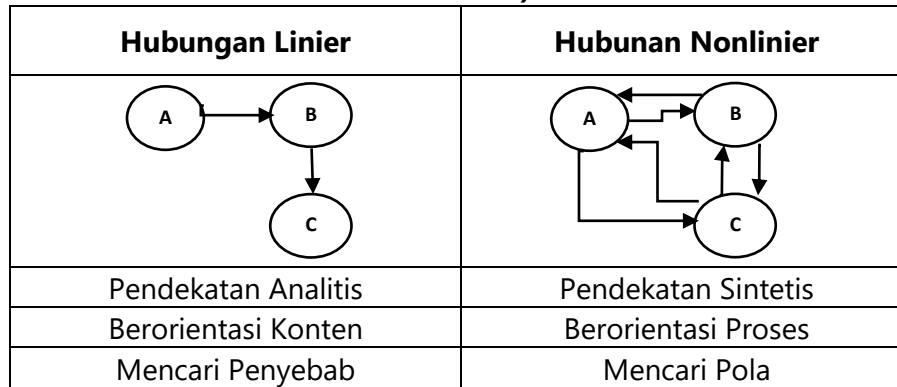
Defenisi kinerja organisasi menurut Hessel, N. (2005) adalah sebuah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Dalam praktiknya, kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh variabel manajemen yang ada di dalam organisasi itu (gambar 1).

Gambar 1. Variabel Manajem Menurut Lusthaus (1999)



Hubungan antara variabel manajemen terhadap kinerja organisasi sering kali dilihat sebagai suatu hubungan yang bersifat linier seperti tertera dalam delapan tulisan tentang manajemen organisasi di Jurnal Aparatur KESDM. Kenyataannya, pencapaian kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh variabel manajemen organisasi terkait antara satu variabel dengan variabel lainnya atau bersifat nonlinier (gambar 2).

Gambar 2. Hubungan Antarvariabel dalam Sebuah Organisasi (Linier dan Nonlinier)



Bedasarkan hubungan nonlinier antarvariabel tersebut, penulis mencoba menetapkan variabel yang paling menentukan kinerja organisasi dengan pendekatan Donella Meadows *Theory*. Dalam teori tersebut, terdapat dua belas poin penentu variabel paling menentukan kinerja organisasi. Setiap poin memiliki gradasi bobot dari paling lemah hingga paling kuat seperti terlihat dalam tabel II di bawah ini.

Tabel II. Variabel Manajemen yang Paling Menentukan Kinerja Organisasi Menurut Donella Meadows *Theory*

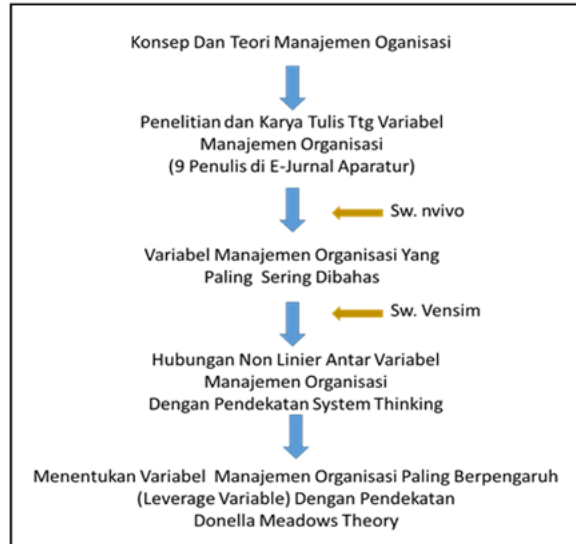
No.	<i>Meadows Variabel</i>	Bobot
1.	Kemampuan/Kewenangan	12
2.	Pola Pikir	11
3.	Tujuan Organisasi	10
4.	Kesiapan Organisasi untuk Berubah	9
5.	Peraturan	8
6.	Arus Informasi Balik	7
7.	Penguat Hubungan Timbal Balik	6
8.	Penyeimbang Hubungan	5
9.	Penundaan Waktu	4
10.	Struktur Stok	3
11.	Stok Pengaman	2
12.	Indikator Numerik	1

Metodologi Penelitian

Dua metodologi yang digunakan untuk mengolah data dalam tulisan ini, yakni metode kualitatif dan metode kuantitatif. Metode kualitatif digunakan saat melakukan perhitungan bobot setiap variabel manajemen yang terdapat dalam delapan tulisan di Jurnal Aparatur KESDM menggunakan teori *Donella Meadows* (Leventon, Duşe and Horcea-Milcu, 2021; Gisladdottir *et.al*, 2022; Haynes and Alemna, 2022) serta saat pemindaian terhadap variabel manajemen yang terdapat dalam delapan tulisan di Jurnal Aparatur KESDM menggunakan perangkat lunak Nvivo. Semenatara itu, metode

kualitatif digunakan saat mencari hubungan sebab-akibat setiap variabel manajemen yang terdapat di delapan tulisan dalam Jurnal Aparatur KESDM dengan memanfaatkan perangkat lunak Nvivo 12 dan Vensim PLS 9.0.1 (gambar 3).

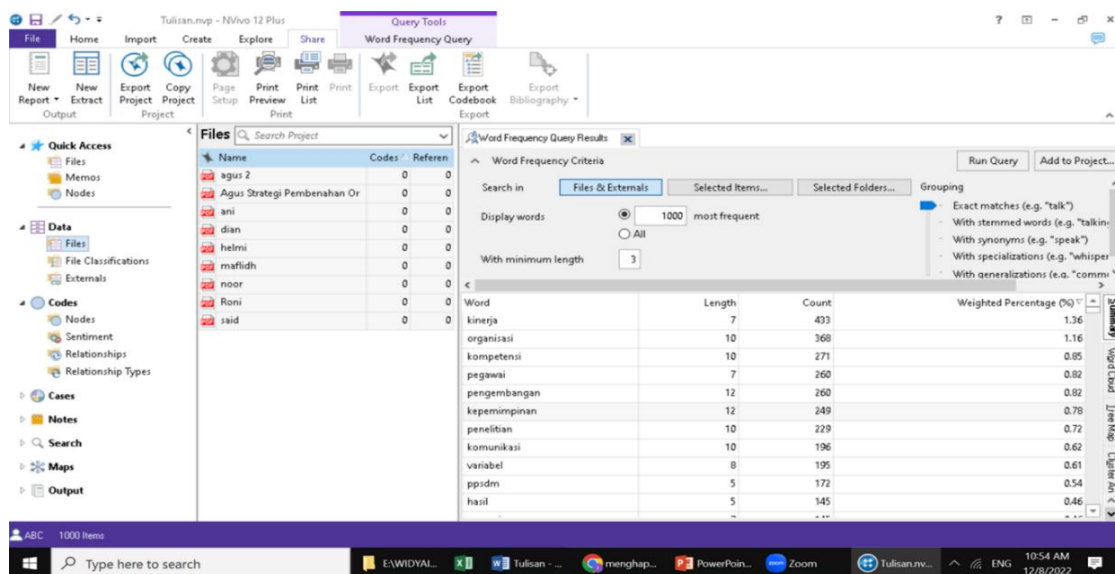
Gambar 3. Kerangka Pikir Penelitian



Penetapan Variabel Manajemen

Fitur *word Frequency* yang ada di perangkat lunak Nvivo digunakan untuk menemukan variabel manajemen yang paling banyak dibahas dalam delapan tulisan di Jurnal Aparatur. Hal itu dapat dilihat pada gambar 4.

Gambar 4. Variabel Manajemen Yang Paling Banyak Dibahas dalam Delapan Tulisan di Jurnal Aparatur KESDM Menggunakan Perangkat Lunak Nvivo 12



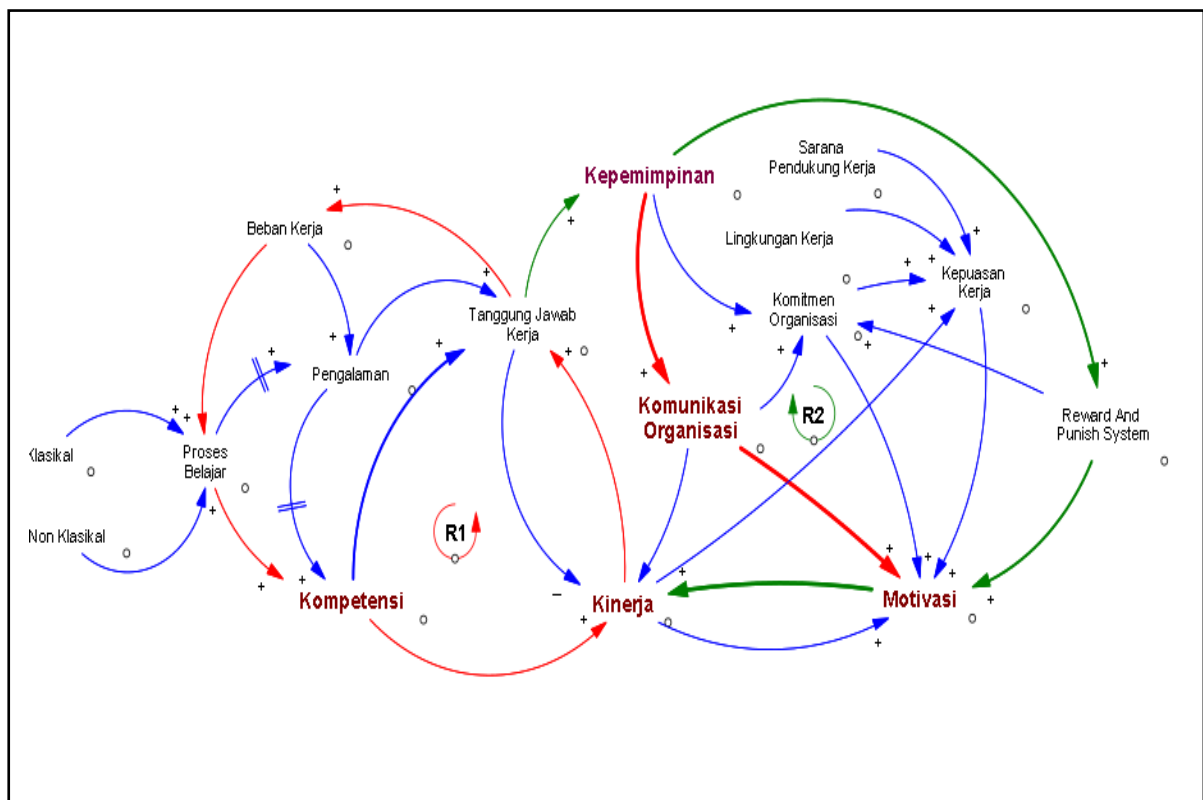
Hasil pindaian menggunakan perangkat lunak Nvivo menunjukkan bahwa terdapat lima variabel yang paling banyak dibahas dalam delapan tulisan di Jurnal Aparatur KESDM, yakni

1. kinerja,
2. organisasi,
3. kompetensi,
4. kepemimpinan, dan
5. komunikasi.

Hubungan Antarvariabel Manajemen

Tulisan ini memperlihatkan bahwa variabel kinerja organisasi tidak dapat berdiri sendiri (*independent*). Perlu ada hubungan timbal balik antarvariabel tersebut (*devendent*). Hal tersebut dapat dibuktikan dengan pendekatan *System Thinking* dengan perangkat lunak Vensim PLE versi 9.0.1 (gambar 5).

Gambar 5. Diagram Hubungan Timbal Balik (Causal Loop Diagram) Antar Variabel Menggunakan Vensim PLE 9.0.1



Analisis

Penulis mencoba menentukan variabel manajemen yang paling menentukan kemajuan suatu organisasi dari variabel kinerja organisasi yang ada. Pendekatan yang digunakan adalah teori Donella Meadows. Hal itu seperti terlihat pada Tabel III di bawah ini.

Tabel III. Penilaian terhadap lima variabel manajemen yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Variabel Manajemen <i>Meadows Variable</i>	Kinerja	Kompetensi	Kepemimpinan	Komunikasi	Motivasi
Kemampuan/Kewenangan	0	12	12	0	0
Pola Pikir	11	11	11	11	11
Tujuan Organisasi	10	10	10	0	10
Kesiapan Organisasi untuk Berubah	9	9	9	9	9
Peraturan	0	0	8	8	0
Arus Informasi Balik	7	7	7	6	7
Penguat Hubungan Timbal Balik	0	0	6	6	6
Penyeimbang Hubungan	0	5	5	5	5
Penundaan Waktu	4	4	4	4	4
Struktur Stok	0	0	3	0	3
Stok Pengaman	0	0	2	0	0
Indikator Numerik	1	0	1	1	0
Jumlah	42	58	77	50	54

Tabel di atas menunjukkan jumlah penilaian terhadap lima variabel manajemen yang mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan data pada table tersebut diketahui bahwa *kepemimpinan* adalah variabel paling menentukan atau titik ungkit terbesar (*lverage poin*) dalam menentukan kinerja dan kemajuan dalam sebuah organisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dalam tulisan ini dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen yang mempengaruhi kemajuan sebuah organisasi tidak dapat berdiri sendiri (*independent*), melainkan saling berhubungan (*interdependent*). Hubungan antarvariabel manajemen dalam kemajuan organisasi merupakan hubungan timbal balik antara satu variabel dengan variabel manajemen lainnya. Dalam konteks ini, dengan menggunakan teori Donella Meadows, variabel manajemen yang paling menentukan (*lverage variabel*) dalam kemajuan sebuah organisasi adalah kepemimpinan. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran yang krusial dalam memengaruhi kinerja dan kemajuan organisasi secara keseluruhan.

Daftar Pustaka

- Buafra, K. and Salahudin, S.N. (2022). 'Knowledge Management Mediation Model of Higher Learning Institution Performance', *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 13(4), pp. 192–204. Available at: <https://doi.org/10.30880/ijscet.2022.13.04.017>.
- Gisladottir, J. et.al. (2022). 'Transparency and Leverage Points for Sustainable Resource Management', *Sustainability (Switzerland)*, 14(24). Available at:



- <https://doi.org/10.3390/su142416801>.
- Gunardi, H. *et.al.* (2020). 'The Performance of Private Wealth Management in Indonesia', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), pp. 717–725. Available at: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.717>.
- Haynes, P. and Alemna, D. (2022). 'A Systematic Literature Review of the Impact of Complexity Theory on Applied Economics', *Economies*, 10(8). Available at: <https://doi.org/10.3390/economies10080192>.
- Hessel, Nogi. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Jamaludin, M. (2021). 'The Influence of Supply Chain Management on Competitive Advantage and Company Performance', *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), pp. 696–704. Available at: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2021.4.009>.
- Leventon, J., Duş, I.A. and Horcea-Milcu, A.-I. (2021). 'Leveraging Biodiversity Action From Plural Values: Transformations of Governance Systems', *Frontiers in Ecology and Evolution*, 9. Available at: <https://doi.org/10.3389/fevo.2021.609853>.
- Montejano García, S. *et.al.* (2021). 'Operations management and its impact on the performance of companies', *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), pp. 112–126. Available at: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85102056502&partnerID=40&md5=7c2b98803dfc0b576d0acf2b784dedcf>.
- Rohman, F. *et al.* (2023). 'The Role of Quality Assurance in Improving The Distribution of Organizational Performance', *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), pp. 237–248. Available at: <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.10.003>.
- Soedjatmiko, S., Tjahjadi, B. and Soewarno, N. (2021). 'Do Environmental Performance and Environmental Management Have a Direct Effect on Firm Value?', *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), pp. 687–696. Available at: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.687>.
- Tufail, M.M.B. *et.al.* (2021). 'Forecasting Impact of Demand Side Management on Malaysia's Power Generation Using System Dynamic Approach', *International Journal of Energy Economics and Policy*, 11(4), pp. 412–418. Available at: <https://doi.org/10.32479/ijeep.9716>.