

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan Lembaga Pemerintah Non-Kementerian yang memiliki peran untuk menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat. Data dan informasi statistik yang dihasilkan BPS digunakan sebagai bahan rujukan untuk menyusun perencanaan, melakukan evaluasi membuat keputusan, dan memformulasikan kebijakan.

Tuntutan masyarakat terhadap ketersediaan data dan informasi statistik yang beragam dan berkualitas semakin hari semakin meningkat. Pengguna data menginginkan data bisa tersedia lebih cepat, lebih murah, lebih mudah diperoleh dan lebih berkualitas. Upaya pengembangan yang dilakukan BPS sampai saat ini telah menghasilkan beragam data dan indikator sosial ekonomi. Meskipun demikian data BPS tidak jarang mendapat kritik karena dinilai tidak mencerminkan realitas lapangan. Pro dan kontra mengenai data BPS mengindikasikan bahwa kualitas data BPS masih perlu ditingkatkan.

Keinginan pemerintah dan masyarakat terhadap data berkualitas, mengisyaratkan bahwa BPS harus mampu menyajikan data dan informasi statistik yang dapat dipercaya, relevan, dan tepat waktu melalui proses kerja yang sistematis

tanpa distorsi. Untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang tinggi, diperlukan perubahan budaya kerja dan pola berpikir dari seluruh jajaran BPS baik para pimpinan sampai staf yang paling bawah. Oleh sebab itu BPS mempunyai tekad yang kuat untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap system penyelenggaraan kegiatan statistik dengan melakukan reformasi birokrasi.

Dasar hukum pelaksanaan reformasi birokrasi kementerian/lembaga adalah: PERPRES Nomor: 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, PERMENPAN RB Nomor: 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014 dan PERMENPAN RB tentang :Pedoman Pengajuan Dokumen Usulan Reformasi Birokrasi K/L dan Pemda (PERMENPAN RB No. 7/2011), Pedoman Penilaian Dokumen Usulan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB No. 8/2011), Pedoman Penyusunan Road Map Birokrasi K/L dan Pemda (PERMENPAN RB No. 9/2011), Pedoman Pelaksanaan *Quick Wins* (PERMENPAN RB No. 10/2011), Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan (PERMENPAN RB No. 11/2011), Pedoman Penataan Tatalaksana (*Business Process*) (PERMENPAN RB No. 12/2011), Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi (PERMENPAN RB No. 13/2011), Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) (PERMENPAN RB No. 14/2011), Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja Bagi K/L (PERMENPAN RB No. 15/2011).

Tujuan reformasi birokrasi BPS untuk membangun profil dan perilaku aparatur BPS yang professional, berintegritas, dan mengemban amanah dalam

memberikan pelayanan prima atas hasil data dan informasi statistik yang berkualitas. Dengan demikian kepercayaan para pengguna data meningkat dan mereka dapat mengakses data dan informasi statistik dengan lebih cepat, lebih mudah, dan lebih murah. Berbagai bentuk perubahan yang akan dilakukan oleh BPS dalam rangka reformasi birokrasi adalah Penataan dan Penguatan organisasi, Penataan Peraturan Perundang-undangan, Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur, Penataan Tatalaksana, Peningkatan Kualitas Publik, Penguatan Pengawasan, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Manajemen Perubahan, Monitoring dan Evaluasi.

Proses reformasi birokrasi yang tengah berjalan di BPS menuntut adanya kesiapan SDM. Penilaian karyawan akan diberlakukan berbasis kinerja serta kinerja berbasis *output*. Karyawan BPS harus menerapkan nilai-nilai inti (*Core Value*) yaitu Profesional, Integritas, dan Amanah. Sebagai reward bagi instansi yang telah melakukan reformasi birokrasi akan diberikan remunerasi. Pemberian remunerasi berdasarkan *Job grade* yang diberikan sesuai dengan jabatan fungsional, Sementara itu jabatan fungsional tidak memandang pendidikan, umur dan pengalaman kerja. Hal inilah yang menjadikan salah satu kegelisahan karyawan dengan masa kerja yang lama, pendidikan rendah, umur sudah tua, karena remunasinya akan berbeda dengan karyawan baru yang berpendidikan tinggi. Pengangkatan jabatan fungsional baru tidak boleh diatas 51 tahun, sementara karyawan masih ada yang berumur diatasnya dan belum diangkat menjadi pejabat fungsional.

Dalam melaksanakan reformasi birokrasi BPS telah menyusun program kerja yang dimulai dari tahun 2011 sampai 2015 yang disebut sebagai rencana aksi

manajemen perubahan. Adapun kegiatannya meliputi visi dan kepemimpinan, manajemen dan komunikasi, pemangku kepentingan, *culture*, penyelarasan organisasi, *people transition*, pembelajaran dan pelatihan. Kegiatan tersebut ada yang sudah dilaksanakan, sedang berjalan maupun rencana kedepan.

Namun perubahan yang dilakukan oleh BPS bukanlah suatu hal yang mudah, karena mengelola perubahan berarti mengelola orang-orang yang terlibat didalamnya. Jika perubahan tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan berpotensi mengakibatkan resistansi dan kegagalan dalam perubahan yang dijalankan baik dari lingkungan internal maupun eksternal. Untuk itu transparansi proses, komunikasi dan partisipasi pegawai perlu dibangun dan informasi perubahan perlu disebarluaskan dan diketahui oleh seluruh pemangku kepentingan dengan lengkap dan jelas. Tetapi sosialisasi informasi perubahan pada tahap awal belum melibatkan lini paling bawah sehingga terjadi perbedaan pandangan mengenai budaya kerja yang lama dengan rencana perubahan. Resistensi tidak akan dapat dihindari dalam masa perubahan, tetapi memang pergesekan tetap diperlukan untuk mempengaruhi perubahan. Mengelola suatu resistensi dan pergesekan menjadi kunci sukses untuk mengelola proses perubahan. Beberapa resistensi akan lebih bersifat pribadi, sedangkan manfaat reformasi akan menjadi hasil bersama.

Perubahan akan berjalan lebih efisien apabila didukung anggota organisasi bahwa mereka siap untuk menerima perubahan tersebut. Beberapa peneliti seperti Armenakis, *et.al.*(1993), Becker, T.E. (1995) dan Lehman, *et.al.*(2002) telah menyimpulkan bahwa individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk

berubah ternyata lebih mampu untuk tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan global. Menurut Druker dalam Peter. Senge (2002) salah satu faktor penghambat dalam melakukan perubahan adalah faktor demografi (jumlah penduduk, jenis kelamin, angka kelahiran) yang akan mempengaruhi kebutuhan mereka akan perubahan.

Terwujudnya Pegawai BPS yang profesional, integritas dan amanah diperlukan suatu motivasi yang bisa mendorong individu karyawan untuk bekerja menjadi lebih bersemangat sehingga menghasilkan data yang akurat, tepat waktu dan cepat sesuai harapan organisasi BPS. Oleh sebab itu diperlukan kesiapan unsur aparatur BPS dari lini paling bawah hingga pimpinan puncak untuk menghadapi perubahan. Akan tetapi proses internalisasi *core value* kedalam unit kerja belum berjalan secara maksimal.

Berbagai upaya perbaikan telah dilakukan BPS. Dalam rangka penerapan disiplin aparatur telah dilakukan sistem presensi/kehadiran dengan mesin pemindai sidik jari (*finger print*) Kebijakan ini diterapkan di BPS Pusat sejak tahun 2001, di BPS Provinsi sejak tahun 2006, dan di BPS Kabupaten Kota sejak tahun 2010. Dengan menggunakan sistem ini, karyawan yang terlambat atau pulang sebelum jam kantor, meskipun hanya 1 menit, dikenakan sanksi. Seiring dengan tuntutan bahwa semua instansi melakukan reformasi birokrasi, khususnya BPS semua karyawan harus disiplin tepat waktu, menerapkan penilaian kinerja yang berbasis output, karena akan berakibat pada penghitungan reward maka diperlukan sikap dan motivasi yang tinggi untuk mencapai target yang telah ditetapkan BPS.

Sistem presensi yang telah berjalan pada awalnya masih ada toleransi keterlambatan dengan menggantikan keterlambatan diakhir jam pulang. Pada saat sistem diubah sesuai aturan, maka gejalak timbul karena kekurangan jam kerja tersebut tanpa memandang permasalahan karyawan, sehingga merasa kurang manusiawi, kekurangan 1 menit di awal atau pun diakhir sama dengan tidak masuk satu hari, sementara masih ada karyawan yang datang dan pulang tepat waktu tetapi ditengah meninggalkan kerja. Selain itu gejala keresahan karyawan senior juga terjadi karena perbedaan karakteristik yaitu usia yang semakin banyak, masa kerja yang lama dengan pendidikan tertentu akan memperoleh standar penghasilan yang lebih rendah dibanding dengan karyawan yang masih muda, pegawai baru, dan berpendidikan tinggi.

Dalam rangka mendukung peningkatan kinerja aparatur, BPS melakukan pengadaan perangkat komputasi dengan program *one man one PC*. BPS juga meredefinisi visi dan misinya, serta menata nilai (*Core Value*) yaitu profesional, integritas dan amanah sebagai pedoman kerja. Visi BPS adalah pelopor data statistik terpercaya untuk semua, sedangkan misinya adalah (1) memperkuat landasan konstitusional dan operasional lembaga statistik untuk penyelenggaraan statistik yang efektif dan efisien, (2) menciptakan insan statistik yang kompeten dan profesional, didukung pemanfaatan teknologi informasi mutakhir untuk kemajuan perstatistikan Indonesia, (3) meningkatkan penerapan standar klasifikasi, konsep dan definisi, pengukuran, dan kode etik statistik yang bersifat universal dalam setiap penyelenggaraan statistik, (4) meningkatkan kualitas pelayanan informasi statistik

bagi semua pihak, (5) meningkatkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi kegiatan statistik yang diselenggarakan pemerintah dan swasta, dalam kerangka Sistem Statistik Nasional (SSN) yang efektif dan efisien.

Setiap Eselon II dan KSK harus menandatangani Pakta Integritas untuk menjamin komitmen kerja. Seluruh karyawan harus membuat laporan pekerjaan bulanan sebagai bahan evaluasi. Laporan pekerjaan bulanan sudah berjalan, namun tidak ada umpan balik dari bagian yang bertanggungjawab atas data hasil pelaporan. BPS juga membangun SIMPEG dan SIMKEU, dan SIMAK BMN. BPS juga terus menyempurnakan webnya dan menambah muatan data yang diupload supaya pengguna data dapat memperoleh data yang diperlukan dengan mudah, cepat dan murah melalui *Program Statistical Building Change and Reform for the Development Statistics* (Statcap-Cerdas).

Dalam rangka mendukung percepatan dan pengefektifan proses reformasi birokrasi di BPS berupaya melakukan perbaikan-perbaikan baik teknis maupun manajemen. Program ini direncanakan akan dilaksanakan dalam kurun waktu 2011-2015, meliputi pembangunan empat pilar utama yaitu : (1) bidang ragam dan kualitas data, (2) Bidang teknologi informasi dan komunikasi, (3) bidang SDM, serta (4) bidang pemberdayaan kelembagaan. Mengacu pada peran dan fungsi BPS yang secara undang-undang mempunyai mandat di dalam penyelenggaraan kegiatan statistik Indonesia maka dalam program tersebut, dibidang tata laksana (*business proses*) khususnya penguatan ragam dan kualitas data statistik akan menjadi prioritas.

Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila pegawai juga bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut. Menurut Armenakis (1993) kesiapan merupakan faktor penting yang mempengaruhi pegawai sebagai awal untuk mendukung inisiatif perubahan. Oleh karena itu apabila pegawai BPS siap untuk menerima perubahan, maka akan menjadi daya pendorong bagi implementasi reformasi birokrasi secara keseluruhan sehingga memberikan hasil yang positif.

Kesiapan dalam perubahan tergantung dari kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Salah satu hambatan dalam perubahan adalah karakteristik karyawan antara lain umur semakin tua semangat semakin turun, perbedaan jenis kelamin, perempuan mempunyai peran ganda sebagai ibu rumah tangga dan juga wanita karier sehingga akan mempengaruhi kesiapan berubah karena reformasi akan berdampak pada kedisiplinan. Perbedaan golongan, dan jabatan juga berpengaruh terhadap kesiapan karyawan, semakin tinggi golongan dan jabatan biasanya rasa tanggungjawab tinggi karena secara tidak langsung berpengaruh pada kedudukan jabatan.

Untuk mencapai keselarasan antara kegiatan yang dilakukan visi yang ingin dicapai, penyusunan strategi perubahan menjadi bagian penting yang harus direncanakan dan dijalankan dengan baik. Didalam strategi manajemen perubahan tidak hanya tertuju pada organisasi namun yang paling penting, bagaimana menyikapi aspek individu. Masing-masing aspek memiliki karakteristik tersendiri dan perlu dikembangkan secara seksama agar pelaksanaan berjalan lancar. Kegiatan awal

yang dilakukan adalah dengan melakukan pengukuran terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini sangat penting karena sebaik dan sejelas apapun visi yang telah dicanangkan namun bila tak disertai dengan kesiapan untuk berubah, maka usaha perubahan menjadi sia-sia. Untuk itu perlu diukur sejauh mana insan BPS D.I Yogyakarta siap dalam menghadapi dan menjalankan perubahan ini. Ukuran kesiapan ini memberikan indikasi tentang bagaimana strategi perubahan yang seharusnya dijalankan oleh BPS, sehingga sesuai dengan apa yang diharapkan. Mengapa dikatakan sebagai indikasi karena tak hanya ukuran kesiapan berubah saja yang perlu diidentifikasi namun juga bagaimana setiap insan BPS memahami pentingnya perubahan ini.

Untuk itu kajian mengenai kesiapan pegawai dalam rangka menghadapi perubahan reformasi birokrasi perlu dilakukan di Badan Pusat Statistik untuk mengukur tingkat kesiapan pegawai sehingga proses reformasi birokrasi berjalan sesuai yang diharapkan.

Penelitian ini merupakan replikasi dengan modifikasi yang telah dilakukan oleh Dinda Asriani mengenai kesiapan berubah karyawan dalam penerapan *balance scorecard* pada instansi DJKN menurut masa kerja dan unit kerja, sedangkan pada penelitian ini mengukur kesiapan berubah karyawan menurut jenis kelamin, masa kerja, umur, pendidikan, golongan kepangkatan, jabatan, status perkawinan, jumlah anak

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Untuk mendorong keberhasilan reformasi birokrasi secara maksimal, maka isu mengenai kesiapan pegawai untuk menerima perubahan harus ditempatkan di awal proses pelaksanaan reformasi birokrasi. Proses perubahan biasanya diawali dari pemimpin sesuai pendekatan kekuasaan koersif. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa orang pada dasarnya patuh sehingga perubahan akan mudah dilakukan jika dipelopori oleh pimpinan meskipun ada faktor keterpaksaan, dan kritik atas pendekatan ini adalah perubahan yang dihasilkan bersifat sementara. Beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kesiapan individu dan organisasi untuk berubah sangat mempengaruhi kinerja organisasi dan menurut Holt (2007) kesiapan individu untuk berubah merupakan konstruk multidimensional yang terdiri dari *appropriateness*, *change-specific efficacy*, *management support* dan *personal valence*.

Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kesiapan Pegawai BPS dalam rangka menghadapi reformasi birokrasi dilihat dari dimensi kesiapan *appropriateness*, *change-specific efficacy*, *management support* dan *personal valence*.
2. Faktor apa dan bagaimana faktor tersebut mempengaruhi kesiapan pegawai dalam menerima perubahan dalam reformasi birokrasi.
3. Adakah perbedaan kesiapan pegawai dalam menerima perubahan berdasarkan

jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, golongan kepangkatan, jabatan, status perkawinan, jumlah anak dibawah 13 tahun.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui :

1. Untuk menganalisis kesiapan berubah pegawai BPS dalam menghadapi reformasi birokrasi.
2. Untuk menganalisis faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai BPS dalam menghadapi reformasi birokrasi.
3. Untuk menguji perbedaan kesiapan pegawai BPS dalam menghadapi reformasi birokrasi menurut jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, golongan kepangkatan, jabatan, status perkawinan, jumlah anak dibawah 13 tahun.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi Badan Pusat Statistik memberikan informasi tentang penilaian kesiapan karyawan dalam berubah sehingga reformasi Birokrasi BPS D.I Yogyakarta berjalan secara maksimal
2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang SDM, memberikan referensi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.
3. Bagi peneliti yang lain, sebagai bahan untuk mengkaji bidang yang sama.

1.5 Keaslian Penelitian

Penelitian tentang identifikasi kesiapan berubah karyawan dalam menghadapi reformasi birokrasi di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan hal yang pertama kali dilakukan. Penelitian serupa telah dilakukan oleh :

1. Dinda Asriani (2009) dengan judul Analisis kesiapan berubah karyawan dalam penerapan *Balance scorecard* pada DJKN. Perbedaan pada penelitian ini adalah analisis perbedaan kesiapan pada karakteristik unit kerja dan masa kerja, sedangkan pada penelitian ini adalah analisis perbedaan kesiapan pada karakteristik jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, golongan, jabatan, pangkat, status perkawinan dan jumlah anak dibawah 13 tahun.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perubahan Organisasi

Perubahan sering terjadi dengan sendirinya tanpa disadari bahwa perubahan tersebut sedang terjadi. Perubahan berarti harus mengubah dalam mengerjakan atau berfikir tentang sesuatu. Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan adalah pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan (Wibowo, 2011).

Menurut Armstrong fenomena perubahan berlaku terutama organisasi dan kehidupan didalamnya. Kelangsungan hidup, eksistensi, dan pertumbuhan masyarakat untuk melakukan inovasi, reorganisasi, pengenalan teknologi baru, perubahan teknologi baru, perubahan metode, prosedur dan praktik kerja.

Dengan demikian, perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2001). Perubahan tersebut merupakan perubahan organisasional yang merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi atau orang (Greenberg dan Baron, 2003)

2.1.2 Teori Perubahan Organisasi

Teori proses transformasi organisasi dari Burke. Burke mengembangkan teori proses transformasi organisasi yang cukup umum untuk diterapkan berbagai macam jenis organisasi. Model ini menekankan bahwa organisasi transformasi adalah hasil dari berbagai macam faktor. Faktor eksternal sering merupakan faktor kunci dalam memulai organisasi transformasional karena perubahan sering dimotivasi oleh bertahan hidup atau dengan keinginan untuk memanfaatkan peluang baru. Lingkungan eksternal memiliki dampak langsung pada kepemimpinan, misi, dan strategi organisasi dan budaya organisasi.

Teori perubahan organisasi dari Poras dan Robertson tentang kerangka teori untuk melihat perubahan organisasi dan pengembangan proses. Model ini lebih rinci dibanding Burke meskipun ada beberapa kesamaan. Sebagai contoh, Poras dan Robertson mengusulkan bahwa lingkungan eksternal adalah factor penting dalam mendorong organisasi berubah. Poras dan Roberstson mengusulkan bahwa keseluruhan tujuan organisasi (diwakili oleh visi) banyak berasal dari intervensi nyata yang dirancang untuk memfasilitasi perubahan organisasi. Berdasarkan visi beberapa variabel dalam organisasi dapat digunakan sebagai penguangkit perubahan bagi suatu organisasi. Seperti pengaturan organisasi, faktor sosial, pengaturan fisik, dan teknologi

Terdapat tiga tipe perubahan organisasi dinamakan *developmental change*, *transitional change*, dan *transformational change* (Anderson and Anderson,

2001) *Developmental change* mencerminkan perbaikan ketrampilan, metode, standar kinerja, atau kondisi yang telah ada, yang karena berbagai alasan tidak mengukur kebutuhan sekarang atau yang akan datang. *Transitional change* merupakan respons pada pergeseran signifikan pada kekuatan lingkungan atau kebutuhan pasar untuk sukses. *Transformational change* merupakan tipe perubahan yang paling kompleks yaitu pergeseran secara radikal dari suatu keadaan ke keadaan lainnya sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.

2.1.3 Faktor Pendorong Perubahan

Semua organisasi menghadapi lingkungan yang dinamis dan berubah. Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Sementara faktor lingkungan internal merasakan perlunya perubahan, karena perubahan merupakan suatu pilihan organisasi untuk tetap eksis atau mati dalam menghadapi perkembangan zaman. Menurut Robbins (2001) menyebutkan bahwa faktor pendorong perubahan merupakan kekuatan untuk menuju perubahan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu kekuatan eksternal (*exsternal force*) dan kekuatan internal (*internal force*). Kekuatan eksternal menyebabkan organisasi berpikir tentang inti dan proses dari bisnis. Ada 4 kekuatan eksternal yaitu *demographic characteristics* (karakteristik demografi), *technological advancements* (kemajuan teknologi), *market change* (perubahan pasar), *social and political pressures* (tekanan sosial dan politik).

Sedangkan kekuatan internal datang dari dalam organisasi. Kekuatan internal antara lain ditandai menurunnya kepuasan kerja, rendahnya produktivitas dan terjadinya konflik. Kekuatan internal untuk perubahan datang dari masalah/prospek SDM (*human resources problem/ prospects*), perilaku/ keputusan manajerial (*manajerial behavior/ decisions*).

2.1.4 Tujuan dan Sasaran Perubahan

2.1.4.1 Tujuan perubahan

Suatu perubahan harus mempunyai arah yang jelas sehingga menuju kondisi yang diharapkan sehingga diperlukan tujuan dan sasaran yang jelas. Tujuan perubahan terencana di satu sisi untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan (Robbins, 2001). Lingkungan mempunyai pengaruh yang besar terhadap perubahan organisasi. Lingkungan eksternal lebih besar pengaruhnya dibanding lingkungan internal.

Kurt Motamendi mencari hubungan antara kedua lingkungan tersebut dalam konsep yang disebut adaptabilitas dan kopabilitas (Bennis, 1990). Adaptabilitas adalah kemampuan sebuah organisasi untuk merasa dan memahami baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya dan mengambil tindakan untuk menciptakan kecocokan atau keseimbangan yang lebih baik antara kedua lingkungan tersebut. Sementara itu kapabilitas mengacu pada kemampuan suatu sistem sosial untuk mempertahankan identitas dan integritasnya sebagai sebuah sistem yang kuat sambil melakukan penyesuaian yang diperlukan dengan lingkungan

eksternalnya yang berubah.

Dewasa ini timbul kekuatan yang mendorong perubahan termasuk perubahan besar dalam organisasi sehingga memerlukan transformasi melalui upaya-upaya *reengineering*, *restructuring*, *quality programs*, *mergers and acquisitions*, *strategic change*, dan *cultural change*(Kotter, 1996).

Perubahan harus dilakukan dengan hati-hati untuk mempertimbangkan agar manfaat yang ditimbulkan oleh perubahan lebih besar dari beban kerugian yang harus ditanggung (Greenberg dan Baron, 2003).

2.1.4.2 Sasaran Perubahan

Perubahan organisasi dapat terjadi pada struktur, teknologi, dan orang(Greenberg dan Baron, 2003). Disamping itu ditambahkan pula terjadinya perubahan dalam pengaturan fisik (Robbins, 2001).

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai bagaimana suatu tugas secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan diorganisasi.Desain organisasi diubah pada beberapa elemen.Tanggungjawab departemen dikombinasikan, lapisan vertikal diubah dan rentang kendali diperluas dengan membuat organisasi lebih datar dan kurang birokrasi. Modifikasi desain struktural dari struktur sederhana ke struktur berbasis tim atau desain matriks. *Job descriptions*, *job enrichments*, atau *flexible work hours* didefinisikan ulang. Modifikasi sistem kompensasi perlu dijalankan dan peningkatan motivasi melalui penghargaan.

Perbaikan teknologi diarahkan pada pekerja yang lebih efisien.Manajemen

sain mengimplementasikan perubahan berdasarkan *time* dan *motion study* untuk meningkatkan efisiensi produksi. Perubahan teknologi biasanya menyangkut pengenalan peralatan baru, metode otomatisasi, atau komputerisasi.

Pengaturan fisik dilakukan dengan mengatur tata letak ruang kerja sehingga mempermudah komunikasi antar karyawan. Manajemen mempertimbangkan kebutuhan kerja, kebutuhan interaksi formal dan kebutuhan sosial jika membuat keputusan tentang konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan lain-lain.

Proses mengubah orang tidak mudah, dan akan menyebabkan resistensi jika tidak diantisipasi. Langkah dasar mengubah orang dengan *unfreezing* (pencairan), *changing* (perubahan), *refreezing* (pembekuan kembali).

Unfreezing atau pencairan merupakan tahapan yang dilakukan fokus pada penciptaan motivasi untuk berubah. Individu didorong untuk mengganti perilaku dan sikap lama dengan yang diinginkan manajemen. *Unfreezing* merupakan usaha perubahan untuk mengatasi resisten individual dan kesesuaian kelompok. Proses pencairan merupakan adu kekuatan antara faktor pendorong dan faktor penghambat bagi status quo. Untuk menerima adanya suatu perubahan, diperlukan suatu kesiapan individu untuk berubah. Pencairan yang dimaksud agar seseorang tidak terbelenggu oleh keinginan mempertahankan diri dari status quo dan bersedia membuka diri.

Changing merupakan tahap pembelajaran dimana pekerja diberi informasi baru, model perilaku baru, atau cara baru dalam melihat sesuatu. Maksudnya adalah membantu pekerja belajar konsep atau titik pandang baru. Hal yang terbaik adalah

menyampaikan gagasan kepada para pekerja bahwa perubahan adalah suatu proses pembelajaran berkelanjutan dan bukannya kejadian sesaat, sehingga perlu dibangun kesadaran bahwa pada dasarnya kehidupan adalah suatu proses perubahan terus menerus.

Refreezing atau pembekuan kembali merupakan tahapan dimana perubahan yang terjadi distabilkan dengan membantu pekerja mengintegrasikan perilaku dan sikap yang telah berubah kedalam cara normal untuk melakukan sesuatu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan perilaku dan sikap yang baru. Sikap dan perilaku baru perlu dibekukan kembali, sehingga menjadi norma-norma baru yang diakui kebenarannya.

Menurut Potts dan LaMarsh (2004) ada empat aspek sasaran perubahan, yaitu struktur dan orang sama seperti Robbins, Greenberg dan Baron. Dua aspek lainnya adalah proses dan budaya. Budaya menyangkut budaya organisasi, apakah kepercayaan karyawan tentang pekerjaan, pelanggan, dan bisnis pada umumnya mengganggu keberhasilan. Apakah kepercayaan ini menyebabkan orang berperilaku yang dapat menghambat keberhasilan? Proses menunjukkan apakah aliran pekerjaan dalam seluruh organisasi sudah berjalan secara efisien.

Sasaran atau obyek suatu perubahan dapat diarahkan pada struktur organisasi, teknologi, pengaturan fisik, proses, orang, pemangkasan biaya, dan budaya dalam suatu organisasi. Sasaran organisasi tidak berdiri sendiri tetapi merupakan gabungan dari aspek lain yang saling mempengaruhi.

2.1.5 Strategi untuk pelaksanaan Perubahan

Strategi merupakan bagian yang sangat penting dari proses perubahan. Melakukan perubahan berarti merubah orang-orang yang berada dalam organisasi. Mereka sudah nyaman dengan budaya kerja yang telah terbangun, maka dari itu diperlukan strategi yang cocok agar proses perubahan berjalan sesuai yang diharapkan.

2.1.5.1 Kepemimpinan Perubahan

Keberhasilan suatu perubahan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu menjadi panutan bagi organisasi yang dipimpinnya serta karyawan sebagai agen perubahan. Karyawan yang menjadi target perubahan harus dilibatkan dalam proses perubahan. Pemberdayaan memerlukan gaya kepemimpinan yang mendukung perkembangan karyawan, menjadikan karyawan sebagai mitra kerja, sehingga karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Pemimpin bersedia mendelegasikan wewenang kepada bawahan sehingga karyawan merasa diberi kepercayaan untuk turut serta memecahkan masalah dan mengambil keputusan.

Proses perubahan memerlukan pemimpin yang mampu menyeimbangkan aktivitas operasional dengan aktivitas yang menyangkut sumber daya manusia. Pemimpin dituntut kemampuannya untuk dapat melakukan perubahan strategis, perubahan fundamental, dengan pendekatan kultural, partisipatif dan kepemimpinan konektif (Wibowo, 2011).

Keberhasilan perubahan dimulai dengan mengubah individual terlebih dahulu, kemudian perubahan organisasi. Perubahan individual dimulai dari adanya kesadaran

bahwa pada dasarnya setiap orang berfikir bagaimana melihat organisasi dan pekerjaan mereka. Mental karyawan akan mengarah kepada perilaku dalam kehidupan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengubah mental individu untuk mengubah tujuan organisasi. Keberhasilan perubahan strategis perlu memfokuskan pada individu dengan mengubah pola pikir agar sejalan dengan perubahan dan tujuan yang hendak dicapai. Memimpin perubahan yang strategis harus mampu menghadapi tantangan dan hambatan serta mampu mendorong inovasi, melakukan strategi dalam menentukan arah perubahan

2.1.5.2 Hambatan Perubahan

Wibowo (2011) mengingatkan bahwa Drucker mengidentifikasi adanya tiga hambatan untuk melakukan perubahan yaitu: (1) demografis, perkembangan demografis jangka panjang akan mempengaruhi arah perubahan organisasi. Jumlah penduduk, tingkat pertumbuhan penduduk, persebaran penduduk, jenis kelamin, angka kelahiran, dan kematian akan mempengaruhi kebutuhan mereka. (2) Persepsi terhadap revolusi informasi, revolusi informasi disambut positif karena mempermudah pekerjaan dan meningkatkan kinerja individu disisi lain berpengaruh negatif karena semua pekerjaan digantikan oleh kecanggihan teknologi sehingga peluang kerja menurun. Implikasi dari hambatan ini adalah bahwa semua organisasi harus belajar tentang bagaimana menerima perubahan, banyak pengembangan yang mengejutkan, dan pemimpin harus belajar menciptakan kesediaan menerima perubahan dengan meninggalkan budaya kerja yang lama. (3) Lingkungan dan sosial, kemajuan yang diperoleh akibat kemajuan teknologi tidak memberikan

perhatian cukup pada masalah keadilan. Peningkatan kekayaan dan pendapatan menyebabkan kesenjangan antara yang miskin dan orang kaya yang bisa menimbulkan masalah sosial yang menyebabkan keresahan didalam masyarakat.

2.1.5.3 Resistensi terhadap Perubahan

Pada umumnya orang cenderung resisten terhadap perubahan, resisten terhadap perubahan bersifat *affective*, *behavioral*, dan *cognitive*(Wibowo, 2011). Komponen *affective* adalah bagaimana orang merasakan akan perubahan, komponen *cognitive* adalah bagaimana orang berpikir tentang perubahan dan komponen *behavioral* adalah apa yang dilakukan orang dalam perubahan. Respon *behavioral* dapat mempunyai beberapa bentuk yaitu pasif dan aktif. Gejala resistensi aktif diindikasikan bersifat kritis, menemukan kesalahan, ejekan, menunjukkan ketakutan, menggunakan fakta secara selektif dan lain-lain. Gejala resistensi pasif adalah menyetujui secara verbal namun tidak ditindak lanjuti, gagal melaksanakan perubahan, menangguhkan atau menahan, menahan informasi, menunggu, membiarkan perubahan gagal.

Walaupun orang cenderung resisten terhadap perubahan, tetapi ada yang justru mendukung perubahan. Ada beberapa alasan mengapa mengapa orang mendukung perubahan. Kirkpatrick mengidentifikasi kemungkinan yang menyebabkan orang bereaksi positif terhadap perubahan (Wibowo, 2011) yaitu

- *Security*, perubahan dapat meningkatkan permintaan akan ketrampilan individual atau menempatkan organisasi pijakan lebih aman pada dampak berikutnya berupa prospek kesempatan kerja

- *Money*, perubahan menyangkut kenaikan gaji
- *Authority*, perubahan mungkin menyangkut promosi dan atau alokasi tambahan keleluasaan dan pengambilan keputusan
- *Status/ prestige*, mungkingterjadi perubahan dalam jabatan, penugasan kerja, alokasi tempat kerja
- *Responsibility*, mungkin terjadi perubahan pekerjaan
- *Better working condition*, lingkungan fisik mungkin berubah disediakan peralatan baru
- *Self satisfaction*, individu mungkin merasakan perasaan berprestasi dan tantangan lebih besar

Resisten terhadap perubahan dapat ditemukan pada tingkat organisasi, kelompok dan tingkat individu. Resistensi untuk berubah tingkat organisasi disebabkan karena konflik dan kekuasaan. Konflik antar fungsi akan menghambat proses perubahan dan bisa mencegah proses perubahan. Resistensi juga terjadi karena perbedaan dalam fungsional orientasi yang menyebabkan kelesuan dalam organisasi. Masalah utama dilihat dari sudut pandang mereka sendiri. Selain itu resistensi juga disebabkan karena perbedaan budaya organisasi. Jika perubahan organisasi mengganggu nilai dan norma-norma yang dibenarkan dan mengganggu kebiasaan mereka, maka budaya organisasi akan menyebabkan resistensi untuk berubah. Resisten organisasional pada umumnya datang dari tingkatan manajemen yang sudah merasa mapan. Perubahan akan dapat mengganggu kestabilan dan status kekuasaan, kewenangan, dan *privilege* yang telah dimiliki oleh kerjanya.

Dalam suatu organisasi biasanya ada kelompok-kelompok kerja yang mempunyai karakteristik yang berbeda. Perubahan biasanya mengubah peran dan tugas di dalam kelompok sehingga mengganggu norma yang berlaku didalamnya. Perbedaan karakteristik dalam kelompok tersebut menyebabkan timbulnya resisten.

Menurut Robbins (2001) ada 5 faktor yang menjadikan resistensi individu yaitu kebiasaan, keamanan, faktor ekonomi, ketakutan atas ketidaktahuan dan proses informasi selektif.

2.1.5.4 Teknik untuk Implementasi

Implementasi perubahan diperlukan strategi yang jitu untuk memulai perubahan. Implementasi biasanya banyak mengalami kendala walaupun SDM maupun organisasi telah siap untuk berubah. Pelaksanaan implementasi perubahan kadang berbeda dengan rencana yang telah ditentukan, hal ini bisa terjadi karena pengaruh dari pihak internal maupun eksternal. Beberapa teknik dapat digunakan untuk memperlancar proses perubahan. Menurut John Kotter, *Leading Change* ada delapan tahapan dalam perubahan skala besar:

1. Membangun rasa urgensi

Pemimpin mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, mereka perlu mencegah adanya resistensi dengan menciptakan rasa urgensi yang dibutuhkan dalam perubahan. Krisis yang dihadapi organisasi dapat mengubah perilaku karyawan saat ini dan membuat mereka bersedia menyediakan waktu dan energi untuk mengadopsi teknik atau prosedur baru.

2. Menciptakan tim pemandu

Agen perubahan yang sukses membentuk tim pemandu. Tim yang memiliki kredibilitas, keahlian, koneksi, reputasi, dan wewenang formal yang dibutuhkan dalam kepemimpinan perubahan. Tim ini belajar beroperasi dengan saling mempercayai dan memiliki komitmen emosional. Tim yang kurang berhasil karena hanya mengandalkan satu orang atau tak seorang pun. Mengandalkan unit kerja dan kepanitian yang lemah, atau struktur birokrasi yang rumit. Semuanya tanpa wewenang, keahlian, ataupun kemampuan untuk melakukan tugas mereka. Usaha perubahan terganggu oleh unit kerja yang tidak memiliki persyaratan untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan.

3. Merumuskan visi dan strategi

Pemimpin yang telah berhasil membawa mereka melalui suksesnya transformasi, mempunyai satu hal kesamaan, mereka focus pada memformulasikan dan mengartikulasikan visi dan strategi yang menarik yang akan memandu proses perubahan. Bahkan untuk perubahan yang kecil, sebuah visi mengarahkan ke masa depan lebih baik dan strategi yang diperlukan untuk mencapainya adalah motivasi terpenting dalam perubahan.

4. Mengkomunikasikan visi perubahan

Mengkomunikasikan visi dan strategi adalah langkah selanjutnya, amat sederhana, pesan menyentuh yang dikirimkan melalui saluran-saluran komunikasi yang tidak buntu. Tujuan adalah untuk menimbulkan pemahaman, mendorong komitmen berani, dan memacu energy yang lebih dari sekelompok orang.

5. Memberdayakan tindakan menyeluruh

Dalam proses perubahan yang berhasil, apabila orang-orang mulai memahami dan menindaklanjuti visi perubahan yang diajukan, tugas manajer adalah menyingkirkan rintangan yang menghalangi usaha mereka. Pemberdayaan selalu diasosiasikan dengan beban-beban tambahan yang begitu banyak, sehingga mungkin kita tergoda untuk mengesampingkan. Pemberdayaan adalah menyingkirkan penghalang bukan memberikan wewenang dan tanggungjawab baru pada orang-orang.

6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek

Mereka yang bekerja dengan orang-orang berdasarkan ketepatan visi akan terbantu meraih kemenangan jangka pendek. Kemenangan ini sangat penting. Mereka akan memberikan kredibilitas, sumber daya, dan momentum yang berguna untuk usaha perubahan secara menyeluruh. Tanpa proses yang tidak diatur dengan baik, tanpa pemilihan proyek awal yang kurang hati-hati, dan tanpa kesuksesan yang datang cukup cepat, mereka yang sinis akan melemahkan usaha perubahan yang sedang berlangsung.

7. Mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar

Setelah kemenangan jangka pendek, usaha perubahan akan memiliki arah dan momentum. Dalam situasi yang sukses, orang-orang akan menggunakan momentum yang sudah terbangun untuk mewujudkan visi dengan tetap menjaga tingginya perasaan terdesak dan rendahnya kepuasan, menghilangkan pekerjaan yang tidak perlu, melelahkan, menurunkan moral,

serta dengan tidak mengumumkan kemenangan secara prematur.

8. Menambatkan pendekatan baru dalam budaya

Dalam beberapa contoh yang berhasil, para pemimpin perubahan di seluruh organisasi membuat perubahan bersifat tetap dengan membangun budaya baru, yaitu selompok norma perilaku dan nilai-nilai yang diakui bersama-sama. berkembang melalui konsistensi dari keberhasilan tindakan sepanjang periode waktu yang cukup. Promosi, orientasi karyawan baru dengan keahlian, dan acara-acara yang melibatkan emosi dapat membuat perbedaan yang besar.

2.1.6 Dimensi dan Desain Organisasi

Dimensi organisasi terdiri dari dua tipe yaitu struktural dan kontekstual. Dimensi struktural menyediakan label untuk menjelaskankarakteristik internal dari suatu organisasi. Dimensi kontekstual menggambarkan keseluruhan organisasi, termasuk ukuran, teknologi, lingkungan dan tujuan.

Dimensi Kontekstual

1. Budaya organisasi adalah kumpulan dari nilai-nilai, kepercayaan, pengertian dan norma-norma yang dibentuk oleh para pegawai. Nilai-nilai tersebut berhubungan langsung dengan perilaku beretika, komitmen pegawai, efisiensi, atau pelayanan pelanggan, dan mereka memberikan perekat untuk terus bersama anggota organisasi.
2. Tujuan dan strategi organisasi menentukan lingkup operasional dan hubungan dengan karyawan, pelanggan dan pesaing

3. Lingkungan termasuk semua elemen di luar batas organisasi. Elemen tersebut termasuk industri, pemerintah, pelanggan, pemasok, dan komunitas finansial.
4. Teknologi merujuk kepada alat-alat, teknik, dan tindakan yang digunakan untuk mengubah input menjadi output. Lebih ditujukan bagaimana organisasi menghasilkan barang dan jasa yang disediakan untuk para pelanggan dan mencakup hal seperti fleksibel manufaktur, sistem informasi, internet.
5. Ukuran adalah organisasi yang tercermin dalam jumlah orang-orang dalam organisasi tersebut. Dapat diukur untuk organisasi sebagai satu keseluruhan atau spesifik komponen, seperti sebagai pabrik atau divisi.

2.1.7 Kesiapan untuk Perubahan Organisasi

Dalam suatu organisasi yang selalu berubah, sumberdaya manusia perlu menyesuaikan diri. Untuk itu, perlu dipersiapkan agar anggota organisasi siap menghadapi perubahan sehingga resisten terhadap perubahan tersebut bisa diminimalisir. Menurut (Wibowo, 2011) perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumberdaya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia obyek dan subyek terhadap perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Perubahan sumber daya manusia perlu dimulai dengan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan status quo untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kebutuhan untuk

berlangsungnya proses perubahan. Sumber daya manusia perlu menyadari dan memahami arti pentingnya perubahan, serta bersedia untuk berubah.

Kesiapan perubahan merupakan fungsi dari (1) kepemimpinan yang efektif dan dihargai, yaitu pemimpin yang bisa mempertahankan karyawan yang baik dan bisa memotivasi karyawan yang tertinggal, (2) pekerja yang merasa secara pribadi termotivasi oleh perubahan, yaitu motivasi yang ditimbulkan dari diri karyawan karena hasil ketidakpuasan yang nyata terhadap status quo dan adanya keinginan kuat untuk sesuatu yang baik, dan (3) suatu organisasi yang tidak hierarkis dan terbiasa dengan pekerjaan kolaborasi. Perubahan yang efektif perlu kolaborasi antar pihak yang berkeinginan dan yang termotivasi serta mengurangi hierarki agar lebih fleksibel. Kekurangan salah satu faktor tersebut akan susah meneruskan perubahan berkelanjutan (Wibowo, 2011).

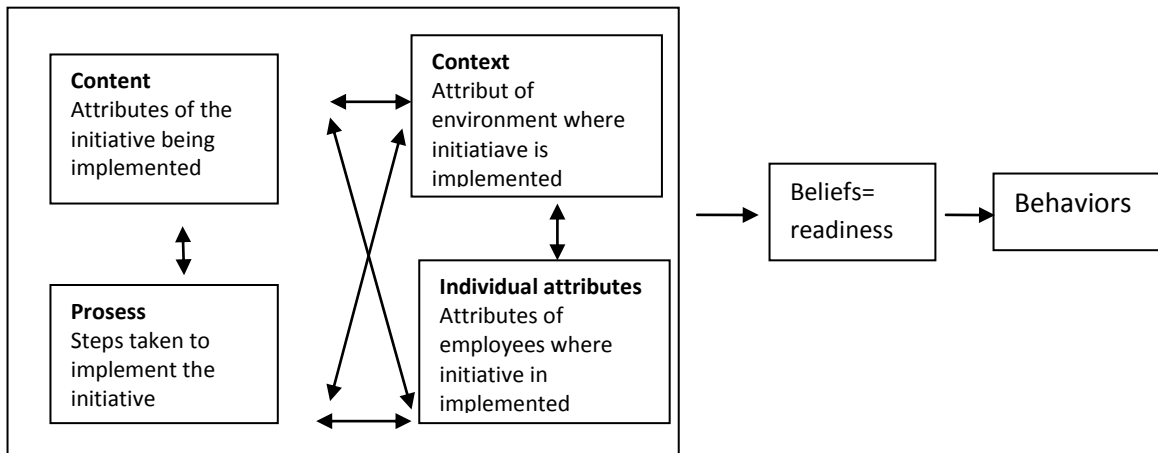
Kesiapan merupakan salah satu faktor terpenting dengan melibatkan karyawan untuk mendukung inisiatif perubahan. Dimaksud dengan siap untuk berubah adalah ketika orang-orang dan struktur organisasi sudah dipersiapkan dan mampu untuk berubah. Kesiapan organisasi untuk berubah menurut Lehman (2005) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel seperti variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan.

Bryan J Weiner, (2009) mengatakan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah merupakan kerangka pemikiran yang multidimensi. Sebagai organisasi yang berkembang kesiapan untuk berubah mengacu pada anggota organisasi yang

berkomitmen terhadap perubahan dan kemampuan kelompok untuk melakukan perubahan. Kesiapan organisasi untuk berubah tergantung dari berapa banyak anggota organisasi menghargai perubahan dan bagaimana persepsi mereka dalam menilai tiga faktor penentu utama keberhasilan pelaksanaan perubahan yaitu tuntutan perubahan, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional. Ketika kesiapan perubahan organisasi tinggi, anggota organisasi lebih mungkin untuk memulai perubahan, mengerahkan upaya yang lebih besar, menunjukkan ketekunan yang lebih besar, dan menampilkan perilaku yang lebih kooperatif. Semua itu akan menghasilkan implementasi yang lebih efektif.

Proses perubahan mengikuti langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi. **Konten perubahan organisasi** merujuk kepada inisiatif tertentu yang sedang diperkenalkan. Konten biasanya diarahkan terhadap administratif, prosedural, teknologi, atau karakteristik struktural dari organisasi. **Organisasi konteks** terdiri dari kondisi dan lingkungan dimana karyawan melakukan fungsinya. Lingkungan terdiri dari semua elemen diluar batas organisasi dan mempunyai potensi untuk mempengaruhi organisasi. Sedangkan **Atribut Individu** adalah karakteristik individu yang berbeda yang mempengaruhi perubahan organisasi.

Hubungan antara empat elemen dan kepercayaan diantara anggota organisasi memberikan kerangka konsep sebagai acuan dalam mengukur kesiapan berubah. Kumpulan dari kepercayaan membentuk kesiapan dan menyediakan landasan untuk resistensi dan perilaku adaptif. Hubungan ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Sumber : *Journal of Applied Behavioral Science : Readiness for organization Change* (Holt et. al, 2007).

2.2 Penelitian Terdahulu

Menurut penelitian Dinda Asriani (2009), tidak terdapat perbedaan signifikan kesiapan pegawai untuk berubah pada dimensi *appropriateness*, *management support*, dan *change specific efficacy* antara unit kerja dan lama bekerja. Ini berarti persepsi pegawai mengenai dimensi tersebut tidak dipengaruhi oleh faktor unit kerja dan lama bekerja.

Menurut penelitian Visagie dan Steyn (2011) menunjukkan bahwa *personal valence* menampilkan korelasi yang sangat kuat dengan kesiapan perubahan. (*“since our study also shows that personal valence displays a particularly strong correlation with change readiness”*)

Hubungan antara rata-rata skor EREB dan demografi menurut Jung-Yu Lai dan Chorng-Shyong Ong, dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa karyawan laki-laki rata-rata EREB lebih tinggi dalam 4 dimensi (*Securitybenefit*,

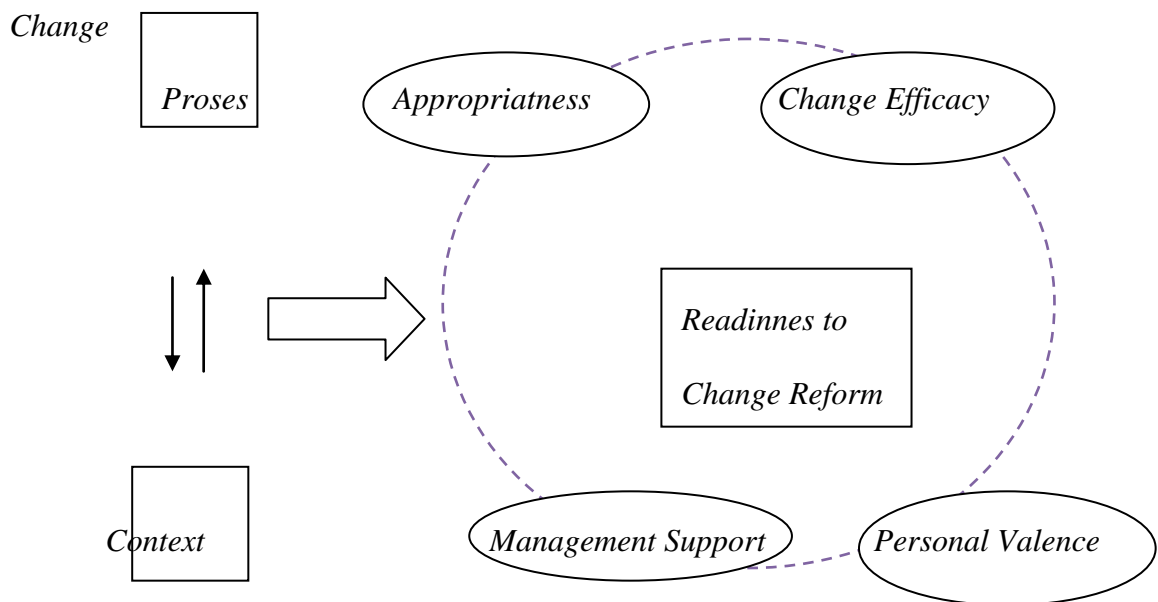
collaborative dan Certainty), karyawan dengan level penguasaan computer semakin lama jumlah skor rata-rata EREB semakin menurun, Semakin tinggi pendidikan maka rata-rata EREB juga semakin tinggi pada dimensi *benefit, collaborative dan Certainty*.

2.3 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

2.3.1 Kerangka Pemikiran

Perubahan seringkali berdampak pada ketidakpuasan karyawan. Perubahan mengganggu pola kerja lama yang telah di bangun sehingga menyebabkan resistensi terhadap perubahan. banyak faktor yang mempengaruhi implementasi perubahan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, salah satunya adalah kesiapan berubah karyawan. Kesiapan dapat tercermin dari sikap, kepercayaan, dan tujuan organisasi mengenai sejauh mana perubahan tersebut diperlukan dan kepastian organisasi perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas organisasi untuk membuat perubahan berjalan dengan sukses (Armenakis, et al, 1993). Berarti bahwa perubahan bisa menyebabkan resistensi ataupun memperoleh dukungan dari karyawan. Holt (2007) menggambarkan banyak kesiapan untuk berubah sebagai suatu sikap menyeluruh yang dapat dipengaruhi oleh proses perubahan dan konteks. Proses perubahan mengacu pada proses perubahan yang dilakukan selama implementasi. Konteks merupakan kondisi dan lingkungan kerja di tempat kerja karyawan. Faktor kontekstual dapat dipengaruhi oleh teknologi, budaya, organisasi dan iklim kerja. Melihat adanya hubungan kesiapan dengan sikap terhadap perubahan Holt, et.al membuat instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur kesiapan untuk

perubahan organisasi pada tingkat individu. Hasilnya menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah adalah konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh kepercayaan diantara para pegawai. Untuk mengukur kesiapan berubah karyawan dalam menghadapi reformasi birokrasi, penelitian ini merujuk instrumen dari Holt yaitu: (1) Perubahan yang dilakukan pantas dilakukan organisasi (*Appropriateness*), (2) para pimpinan mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diajukan (*management support*), (3) mereka mampu melaksanakan perubahan yang diajukan (*change specific Efficacy*), (4) perubahan yang diajukan bermanfaat bagi anggota organisasi (*personal valence*)



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Gambar diatas menunjukkan hubungan antar proses, konteks dan kesiapan untuk berubah. Gambar tersebut diperoleh dengan melakukan seleksi skala pengukuran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan berubah yaitu

proses perubahan pada saat implementasi perubahan dan konteks perubahan yaitu kondisi dan lingkungan kerja.

2.3.2 Hipotesis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan kesiapan pegawai dalam menghadapi kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan reformasi birokrasi terhadap jenis kelamin, usia, masa kerja, pendidikan, jabatan, golongan, status perkawinan, jumlah anak dibawah 13 tahun. Analisis perbedaan dilakukan pada setiap dimensi kesiapan sehingga terdapat 32 hipotesis yang akan diuji yaitu:

1. Pada dimensi *appropriateness* hipotesis yang di uji adalah :

H1₁ : Terdapat perbedaan *appropriateness* antara laki-laki dan perempuan

H1₂: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok usia

H1₃: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok masa kerja

H1₄: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok pendidikan

H1₅: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok golongan

H1₆: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok jabatan

H1₇: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok status perkawinan

H1₈: Terdapat perbedaan *appropriateness* ditinjau dari perbedaan kelompok jumlah anak dibawah 13 tahun yang menjadi tanggungan

2. Untuk menganalisis perbedaan dimensi *management Support* hipotesis yang akan diuji yaitu :

H1₉ : Terdapat perbedaan *management support* antara laki-laki dan perempuan

H1₁₀: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok usia

H1₁₁: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok masa kerja

H1₁₂: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok pendidikan

H1₁₃: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok golongan

H1₁₄: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok jabatan

H1₁₅: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok status perkawinan

H1₁₆: Terdapat perbedaan *management support* ditinjau dari perbedaan kelompok jumlah anak dibawah 13 tahun yang menjadi tanggungan

3. Untuk menganalisis perbedaan dimensi *change specific efficacy* hipotesis yang akan diuji yaitu :

H1₁₇ : Terdapat perbedaan *change specific efficacy* antara laki-laki dan

perempuan

H1₁₈: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok usia

H1₁₉: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok masa kerja

H1₂₀: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok pendidikan

H1₂₁: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok golongan

H1₂₂: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok jabatan

H1₂₃: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok status perkawinan

H1₂₄: Terdapat perbedaan *change specific efficacy* ditinjau dari perbedaan kelompok jumlah anak dibawah 13 tahun yang menjadi tanggungan

4. Untuk menganalisis perbedaan dimensi *personal valence* hipotesis yang akan diuji yaitu :

H1₂₅ : Terdapat perbedaan *personal valence* antara laki-laki dan perempuan

H1₂₆: Terdapat perbedaan *personal valence* ditinjau dari perbedaan kelompok usia

H1₂₇: Terdapat perbedaan *personal valence* ditinjau dari perbedaan kelompok masa kerja

- H1₂₈: Terdapat perbedaan *personal valenceditinjau* dari perbedaan kelompok pendidikan
- H1₂₉: Terdapat perbedaan *personal valenceditinjau* dari perbedaan kelompok golongan
- H1₃₀: Terdapat perbedaan *personal valenceditinjau* dari perbedaan kelompok jabatan
- H1₃₁: Terdapat perbedaan *personal valenceditinjau* dari perbedaan kelompok status perkawinan
- H1₃₂: Terdapat perbedaan *personal valenceditinjau* dari perbedaan kelompok jumlah anak dibawah 13 tahun yang menjadi tanggungan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian adalah seluruh karyawan di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dengan jumlah karyawan sebanyak 81 orang. Obyek penelitian adalah Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer berupa data kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dipakai untuk mengidentifikasi dan memberikan pengetahuan yang mendalam pada permasalahan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk memberikan informasi mengenai kesiapan pegawai terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi. Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode survei dengan memberikan kuesioner terstruktur kepada responden untuk mendapatkan informasi yang spesifik.

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini data primer dan data sekunder. Yang dimaksud data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden. Yang dimaksud data sekunder adalah data yang diperoleh

secara tidak langsung sumbernya. Adapun cara yang dilakukan adalah dengan penelitian kepustakaan (*library research*). Yaitu mengumpulkan data dilakukan melalui literatur yang ada kaitannya dengan permasalahan yang diteliti.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner yaitu sebagai alat bantu berupa angket yang diberikan kepada responden.

Dari kuesioner yang disebar ke responden sejumlah 81, jumlah yang kembali sebanyak 77 kuesioner, 1 responden meninggal, 1 pensiun dan 2 diterima tugas belajar. Untuk menghindari bias penelitian penulis meminta surat rekomendasi dari kepala kantor yang berisi pemimpin menjamin bahwa survei tidak ada kepentingan dengan penilaian karyawan, dan cara pengisian jawaban di beri *rangesesuai* kenyataan menurut persepsi responden yaitu sangat setuju 90-100%, Setuju 70-90 %, cukup setuju 50-70%, tidak setuju 30-50% dan sangat tidak setuju 0-30 %. Kriteria ini mengacu pada survei yang dilakukan Kemenpan terhadap pelaksanaan Reformasi Birokrasi di BPS. Selain itu penulis juga melakukan urutan acak terhadap daftar pertanyaan. Urutan tersebut adalah 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19, 2, 4, 6, 8, 10, 14, 16, 18, 20.

Susunan kuesioner yang pertama adalah surat rekomendasi pimpinan, yang kedua tatacara pengisian kuesioner, yang ketiga daftar pertanyaan, dan terakhir daftar identitas karyawan.

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel berisi semua kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh data empiris kuantitatif mengenai variabel tersebut dan merupakan spesifikasi mengenai apa yang akan diukur dan bagaimana mengukurnya. Penelitian ini menggunakan empat variabel independen yaitu kesiapan untuk berubah, *awareness*, komunikasi dan iklim kerja. Definisi operasional untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.4.1 Variabel kesiapan untuk berubah

Definisi kesiapan berubah yang digunakan dalam penelitian ini adalah definisi *readiness* menurut Armenakis et al, (1993) yaitu : “*Readiness is arguably one of the most important factors involved in employees initial support for change initiatives*” Instrumen variabel kesiapan berubah dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Daniel T. Holt, et.al (2007), yang terdiri 4 dimensi yaitu *appropriateness*, *management support*, *change specific efficacy*, dan *personal valence*.

Tabel 1. Variabel,dan Indikator Kesiapan untuk Berubah

Variabel	Dimensi	Definisi Variabel	Indikator
Kesiapan untuk berubah	<i>Appropriateness</i>	Perubahan yang diusulkan pantas dilakukan untuk organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa instansi akan mendapat keuntungan dari perubahan (Reformasi Birokrasi) 2. Perubahan dapat meningkatkan efisiensi instansi secara keseluruhan 3. Dalam jangka panjang perubahan reformasi birokrasi ini akan bermanfaat untuk saya 4. Perubahan reformasi birokrasi mempermudah pekerjaan saya 5. Waktu yang dipakai untuk melakukan perubahan reformasi birokrasi lebih baik digunakan
	<i>Management Support</i>	Manajemen mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diusulkan	<ol style="list-style-type: none"> 6. Atasan saya mendorong untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan reformasi birokrasi di instansi 7. Atasan saya menekankan kepada saya akan pentingnya perubahan 8. Pemimpin memberikan dukungan untuk perubahan reformasi birokrasi 9. Para pemimpin (pejabat struktural) mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perubahan reformasi birokrasi 10. Pimpinan memberikan sinyal yang jelas mengenai adanya perubahan dalam reformasi birokrasi
	<i>Change specific efficacy</i>	Para pegawai mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan	<ol style="list-style-type: none"> 11. Ketika perubahan reformasi birokrasi di implementasikan, saya merasa dapat mengatasinya dengan mudah 12. Saya mempunyai ketrampilan yang dibutuhkan supaya perubahan reformasi birokrasi berjalan dengan baik 13. Pimpinan menyediakan pelatihan untuk saya dalam mensukseskan perubahan reformasi birokrasi
	<i>Personal Valence</i>	Perubahan yang diusulkan bermanfaat bagi warga organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 14. Saya khawatir akan kehilangan status jabatan dengan adanya perubahan reformasi birokrasi 15. Perubahan reformasi birokrasi akan banyak mengganggu hubungan pribadi yang sudah lama saya bangun 16. Pekerjaan saya di masa depan akan terbatas dikarenakan perubahan reformasi birokrasi

3.4.2 Variabel *awareness* dan komunikasi

Armenakis dan Bedian (1999) mengindikasikan bahwa tiga faktor yaitu konteks, konten, dan proses perubahan membentuk reaksi pegawai untuk melakukan upaya perubahan. Dan untuk mencapai proses perubahan yang berhasil maka perubahan harus dikomunikasikan secara luas sehingga semua pegawai *aware* dan tertarik untuk ikut berpartisipasi (Kotter, 2002). Variabel *awareness* dan komunikasi digunakan untuk mengukur faktor proses perubahan yang mendukung kesiapan pegawai dalam proses reformasi birokrasi.

Tabel 2. Variabel dan Indikator *Awareness* dan Komunikasi

Variabel	Variabel terukur	Definisi Variabel	Indikator
<i>Awareness</i>		Kesadaran pegawai mengenai perubahan reformasi birokrasi	17. Perubahan reformasi birokrasi disusun dan diselaraskan dengan visi, misi organisasi
Komunikasi			18. Perubahan reformasi birokrasi sudah dikomunikasikan secara jelas dan informatif

3.4.3 Variabel iklim organisasi

Menurut Lehman (2002) kesiapan karyawan dipengaruhi oleh iklim organisasi yang mendukung perubahan. Yang diwakili oleh model kepemimpinan dan hubungan kerja. Variabel iklim organisasi yang diwakili oleh model kepemimpinan dan keharmonisan bekerja digunakan sebagai faktor konteks yang bisa mempengaruhi kesiapan berubah karyawan dalam menghadapi reformasi birokrasi.

Tabel 3. Variabel dan Indikator Iklim Organisasi

Variabel	Variabel terukur	Devinisi Variabel	Indikator
Iklim Organisasi	Model Kepemimpinan		19. Atasan tidak pernah membatasi saya untuk berkembang
	Keharmonisan Bekerja		20. Saya tidak pernah terlibat konflik dengan pegawai lain

3.4.4 Karakteristik Demografi

a. Jenis Kelamin

Pada penelitian ini kode 1 adalah laki-laki dan kode 2 adalah perempuan

b. Usia

Usia adalah umur karyawan yang diakui dalam dokumen resmi. Usia di kelompokkan menjadi 4 yaitu kode 1: umur kurang sama dengan 30 tahun; kode 2 untuk kelompok umur 31 sampai 40 tahun, kode 3 untuk kelompok umur 41-50 dan kode 4 untuk umur diatas 50 tahun

c. Pendidikan

Pendidikan adalah ijazah yang dimiliki pegawai dan diakui oleh BPS per 1 Desember 2012. Pendidikan dibedakan menjadi 5 yaitu kode 1 untuk pendidikan SLTP, kode 2 untuk SLTA, kode 3 untuk DIII, kode 4 untuk DIV/S1, dan kode 5 untuk S2

d. Masa Kerja

Masa kerja adalah masa dimana karyawan mulai ditetapkan sebagai PNS di BPS sampai 1 Desember 2012. Masa kerja dibedakan menjadi 4 kelompok yaitu kode 1 untuk masa kerja ≤ 5 tahun, kode 2 untuk masa kerja 6 sampai 10 tahun, kode 3

masa kerja 11-20 dan kode 4 lebih besar sama dengan 21

e. Golongan

Golongan adalah jenjang kepangkatan yang ada di BPS yang dinyatakan dalam SK terakhir. Golongan dibedakan menjadi 4 kelompok yaitu kode 1 golongan I, kode 2 golongan II, kode 3 golongan III, kode 4 golongan IV.

f. Jabatan

Jabatan adalah kedudukan manajerial di BPS pada saat 1 Desember 2012. Jabatan dibedakan menjadi 2 yaitu kode 1 struktural dan kode 2 non struktural atau staf. Struktural adalah jabatan struktural yang terdiri dari kepala seksi/kepala sub bagian, kepala bidang/kepala bagian dan kepala kantor

g. Status perkawinan

Status perkawinan adalah status responden pada saat 1 Desember 2012, dibedakan kode 1 kawin, kode 2 belum kawin, kode 3 cerai hidup dan kode 3 cerai mati.

h. Jumlah anak di bawah 13 tahun

Jumlah anak dalam penelitian ini adalah anak usia dibawah 13 tahun yang menjadi tanggungan per 1 Desember 2012, terdiri 3 kelompok yaitu kelompok 1 tidak ada, kode 2 mempunyai anak 1-2 , dan kode 3 mempunyai anak ≥ 3 .

3.4.5 Skala Likert

Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut

dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan dan mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif (Sugiono, 2011)

3.5 Uji Instrumen

3.2.1 Validitas

Validitas adalah suatu alat untuk menguji seberapa baik instrumen yang dikembangkan dalam mengukur konsep tertentu (Tjahjono, 2009). Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas diukur dengan menggunakan analisis faktor yaitu dengan mengkorelasikan antar skor item instrumen dalam suatu faktor, dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total. Bila korelasi tiap faktor tersebut positif dan besarnya 0,3 keatas maka faktor tersebut merupakan konstruk yang kuat (Sugiyono, 2011)

3.4.5 Reliabilitas

Menurut Heru Kurnianto Tjahjono (2009) mengatakan bahwa reliabilitas sebuah pengukuran mengindikasikan stabilitas dan konsistensi sebuah instrumen dalam mengukur konsep tertentu dan membantu menilai *goodness* dari sebuah instrumen pengukuran. Kriteria yang digunakan adalah istilah yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah besarnya nilai *Cronbach Alfa*. Instrumen penelitian dianggap handal apabila hasil pengujian menunjukkan nilai alpha lebih besar dari 0,6.

3.3 Uji Hipotesis Penelitian dan Analisa Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis diskriptif, digunakan untuk mengetahui adanya perbedaan tingkat kesiapan berubah karyawan dalam menghadapi perubahan reformasi birokrasi di Badan Pusat Statistik. Untuk menguji perbedaan kesiapan pegawai Badan Pusat Statistik menggunakan beberapa metode di bawah ini :

Analysis of variance (ANOVA).Prosedur yang digunakan dalam analisis varian ini adalah prosedur *one way* ANOVA atau sering disebut dengan perancangan sebuah faktor, yang merupakan salah satu alat analisis statistik yang bersifat satu arah (satu jalur). Alat uji ini untuk menguji apakah dua populasi atau lebih yang independen, memiliki rata-rata yang dianggap sama atau tidak sama. Teknik ANOVA akan menguji variabilitas dari observasi masing-masing kelompok dan variabilitas antar *mean* kelompok. Prosedur yang dilakukan dalam *One Way* ANOVA adalah sebagai berikut :

Test of Homogeneity of Variance

Asumsi dasar bahwa kelompok yang terbentuk harus memiliki varian yang sama.Untuk menguji asumsi dasar ini dilihat dari hasil *test of homogeneity of varian* dengan menggunakan uji *Levene Statistic*. Hipotesis yang digunakan adalah :

Ho : Diduga bahwa seluruh varian populasi adalah sama

Ha : Diduga bahwa seluruh varian populasi adalah berbeda

Dasar pengambilan keputusan adalah :

- Jika probabilitas >0.05 , maka H_0 diterima
- Jikaprobabilitas <0.05 , maka H_0 ditolak