

5. PENUTUP

Bab ini merupakan penutup dari penelitian. Bab berisi tentang kesimpulan, diskusi, dan saran. Kesimpulan terdiri dari kesimpulan utama dan kesimpulan data tambahan. Diskusi membahas tentang hasil temuan dalam penelitian. Saran berisi tentang saran praktis dan saran akademis.

5.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Keadilan organisasi di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata.
2. Komitmen organisasi Pegawai Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata.
3. Dukungan organisasi di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata.
4. Iklim psikologis di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata.
5. Kesiapan untuk berubah Pegawai Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata.
6. Keadilan organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan analisis tambahan, yaitu:

1. Pengalokasian imbal jasa yang adil dan kejelasan informasi di organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
2. Kedekatan emosional pegawai dengan organisasi dan penilaian individu bersama organisasi adalah hal yang tepat mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.
3. Kebebasan berekspresi dan kejelasan peran di tempat kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

5.2. Diskusi

Pada bagian ini, peneliti membagi diskusi berdasarkan tema, yaitu :

5.2.1. Kesiapan untuk Berubah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata kesiapan untuk berubah pegawai Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata. Pegawai Dirjen PQR memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi. Pegawai merasa bahwa di lingkup Dirjen mendukung perubahan yang dilakukan. Perubahan akan membawa manfaat bagi pegawai. Pegawai mempersepsikan bahwa berbagai tuntutan yang muncul sehubungan dengan perubahan organisasi siap mereka hadapi.

Kirkpatrick dalam Palmer dkk (2006) mengatakan salah satu faktor yang menyebabkan pegawai mendukung perubahan organisasi adalah faktor finansial. Salah satu bentuk dari perubahan organisasi di Dirjen PQR adalah remunerasi/peningkatan kesejahteraan pegawai. Hal ini terlihat dalam perubahan gaji pegawai. Sebagai contoh, pegawai bergolongan III A yang dulunya mempunyai gaji Rp 4 juta/bulan. Sekarang, pegawai tersebut mempunyai gaji Rp 9 juta/bulan. Belum lagi, bonus berdasarkan prestasi.

5.2.2. Keadilan Organisasi

Dari empat jenis keadilan organisasi, keadilan prosedural mempunyai nilai di bawah rata-rata. Folger & Cropanzano (dalam DeConinck & Stilwell 2004) mengatakan bahwa ada dua jenis perspektif dalam keadilan prosedural, yaitu suara dan diam (tidak diberikan suara). Di Dirjen PQR, para pembuat keputusan adalah para pejabat di tingkat pusat. Para pegawai di kantor cabang adalah pelaksana dari keputusan. Mereka tidak mempunyai suara dalam pembuatan keputusan.

5.2.3. Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi Pegawai Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dirjen PQR mengidentifikasi diri dengan organisasi. Pegawai merasa adanya ikatan emosional dengan organisasi. Pegawai merasa bahwa organisasi telah

memberikan manfaat bagi mereka. Bagi pegawai, bersama organisasi adalah hal yang tepat.

5.2.4. Dukungan Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi Dirjen PQR terhadap pegawai digolongkan di atas rata-rata. Pegawai merasa mereka diperhatikan oleh organisasi. Organisasi peduli dengan nilai-nilai yang mereka anut. Organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka. Organisasi memperhatikan keluhan-keluhan mereka.

5.2.5. Iklim Psikologis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim psikologis di Dirjen PQR digolongkan di atas rata-rata. Mereka merasakan bahwa pekerjaan mereka dihargai oleh rekan kerja, pekerjaan yang menantang, mendapat kebebasan dalam berekspresi di tempat kerja, dan adanya kejelasan mengenai peran-peran yang mereka jalankan dalam bekerja.

5.2.6. Analisis Regresi Berganda

Dari empat variabel bebas, tiga diantaranya (iklim psikologis, keadilan organisasi, dukungan organisasi) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Ini berarti bahwa iklim psikologis bisa memprediksi kesiapan untuk berubah. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil temuan McNabb & Sepic (dalam Hanpachern, 1998) bahwa iklim psikologis bisa memprediksi kesiapan untuk berubah. Persepsi tentang keadilan organisasi dapat memprediksi kesiapan pegawai untuk berubah. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Krause (2008) bahwa keadilan organisasi mempunyai pengaruh bagi kesiapan untuk berubah. Dukungan yang diberikan organisasi kepada pegawai bisa memprediksi kesiapan pegawai untuk berubah. Hasil penelitian ini juga memperkuat pernyataan Krause (2008) bahwa dukungan yang diberikan oleh organisasi mempunyai peran bagi kesiapan pegawai untuk berubah.

Komitmen organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Ini berarti komitmen organisasi tidak bisa menjadi

prediksi bagi kesiapan i untuk berubah. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Madsen (2005) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kesiapan untuk berubah.

5.2.7. Diskusi Analisis Tambahan

Diskusi analisis tambahan untuk membahas temuan-temuan dari analisis tambahan.

5.2.7.1. Keadilan Organisasi

Keadilan distributif adalah keadilan yang berkaitan dengan pengalokasian hasil (Muchisky, 2005). Isu utama dari keadilan distributif berkaitan dengan imbal jasa/gaji. Selama perubahan di Dirjen PQR, kesejahteraan pegawai sangat diperhatikan. Hal ini ditandai dengan kenaikan gaji. Hal ini yang mendorong keadilan distributif mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Keadilan informasional berkaitan dengan ketersediaan informasi dari organisasi (Cunha dan Rego, 2006). Sebelum melaksanakan perubahan organisasi, Dirjen PQR sudah bertahun-tahun menyiapkan perubahan tersebut. Segala informasi yang berkaitan dengan perubahan organisasi disosialisasikan kepada pegawai. Jadi, pegawai tahu apa yang berubah dan harus mereka lakukan.

5.2.7.2. Komitmen organisasi

Affective commitment adalah ikatan emosional pegawai dengan organisasinya. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi. Pegawai cenderung tetap bersama organisasi. *Normative commitment* merupakan komitmen yang berasal dari nilai-nilai yang dianut pegawai. Individu percaya bahwa bersama organisasi adalah hal yang benar. Ketika individu percaya bahwa bersama organisasi adalah hal yang benar. Pegawai cenderung berkomitmen terhadap organisasinya. Komitmen tersebut membuatnya mau melakukan usaha demi kemajuan organisasi.

Continuance commitment adalah kedekatan pegawai dengan organisasi karena pegawai mendapat manfaat dari organisasi. Salah satu adalah gaji. Bila dilihat di antara tiga jenis komitmen organisasi, *continuance commitment* bersifat

eksternal (*reward*). Sementara dua jenis komitmen lain bersifat internal (emosional dan kepercayaan). Jadi, kita dapat menyimpulkan bahwa komitmen yang bersifat internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

5.2.7.1. Iklim Psikologis

Peran yang jelas ternyata mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. Di Dirjen PQR, peran telah dijelaskan secara jelas. Setiap bidang tugas melaksanakan peran masing-masing. Seksi pelayanan adalah bagian yang bertugas untuk menerima laporan konsumen. Laporan tersebut kemudian diolah di bagian pusat data dan informasi. Seksi pemeriksaan bertugas memeriksa laporan konsumen di lapangan. Untuk penagihan, ada seksi tersendiri. Jadi, di Dirjen PQR peran sudah dijelaskan dengan rinc.

Ketika pegawai mempersepsikan adanya kebebasan dalam berekspresi, mereka bebas melakukan tugasnya. Keadaan demikian mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan organisasi.

5.3. Saran

5.3.1. Saran Praktis

Saran praktis adalah saran yang bisa diberikan kepada Dirjen PQR melalui penelitian ini, yaitu :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi tentang keadilan prosedural di Dirjen PQR adalah di bawah rata-rata. Dalam membuat keputusan Dirjen PQR hendaknya melibatkan pegawai. Secara teknis bisa dilakukan melalui survey, *focus group discussion*, dll.
2. Untuk menunjang keberhasilan dalam perubahan organisasi, dalam jangka waktu tertentu secara periodek. Dirjen PQR hendaknya mengadakan survey tentang masalah-masalah, keluhan-keluhan selama perubahan ini.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan informasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Dirjen PQR hendaknya memberikan informasi yang jelas dan berkesinambungan berkaitan dengan perubahan organisasi.

5.3.2. Saran Akademis

Saran akademis berkaitan dengan penelitian. Tujuannya adalah untuk melengkapi kekurangan dalam penelitian ini. Adapun yang dapat dilakukan oleh peneliti berikutnya :

1. Penelitian ini diadakan saat organisasi sedang mengadakan perubahan organisasi. Sebagai pembandingan penelitian, peneliti berikutnya bisa mengadakan penelitian setelah perubahan dilaksanakan. Peneliti berikutnya bisa membandingkan hasil keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis saat sedang terjadi perubahan dan setelah terjadi perubahan.
2. Penelitian ini mengambil tempat di DKI Jakarta. Secara sosial budaya DKI Jakarta berbeda dengan daerah-daerah lain di Indonesia. Untuk memperkaya penelitian ini, peneliti berikutnya disarankan mengambil data di kantor cabang di luar DKI Jakarta.
3. Sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah dari daerah DKI Jakarta. Untuk memperkaya penelitian ini dan kekuatan generalisasinya kuat. Alangkah baik mengambil sampel dari seluruh Indonesia. Pada September 2008, semua cabang Dirjen PQR mengalami perubahan.
4. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel dari kantor cabang /pelaksana. Peneliti tidak mengambil sampel dari kantor pusat dan kantor daerah. Peneliti berikutnya bisa membandingkan, hasil penelitian di kantor wilayah/pusat dengan kantor cabang.