



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP
PENYIMPANGAN PERILAKU ORGANISASI KEPOLISIAN NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

BAYU SUTANTO

0606161136

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

JAKARTA

JULI 2009



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP
PENYIMPANGAN PERILAKU ORGANISASI KEPOLISIAN NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

BAYU SUTANTO

0606161136

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

JAKARTA

JULI 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : BAYU SUTANTO

Nomor Mahasiswa : 0606161136

Tanda tangan : 

Tanggal : 18 Juli 2009

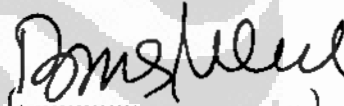
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : BAYU SUTANTO
Nomor Mahasiswa : 0606161136
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP
PENYIMPANGAN PERILAKU ORGANISASI KEPOLISIAN
NEGARA REPUBLIK INDONESIA

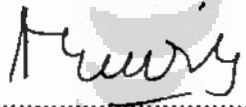
Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

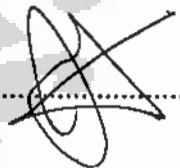
Pembimbing : Dr. BUDI W. SOETJIPTO


(.....)

Penguji : Dr. TENGKU EZNI BALQIAH


(.....)

Penguji : JIMMY SADELI, MM


(.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur dan terima kasih penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, Sumber berkat dan rahmat yang selalu memberikan petunjuk kepada umatNya dalam bertutur sapa dan bertingkah laku sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Karya Akhir sebagai salah satu syarat kelulusan pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.

Dalam penyusunan Karya Akhir ini banyak pihak yang ikut serta berperan dan memberikan dukungan kepada penulis untuk melakukan analisis, pengumpulan data sampai dengan penyusunan laporan hasil analisis dalam bentuk karya akhir ini. Ucapan terima kasih yang tak terhingga penulis ucapkan antara lain kepada:

1. Prof. Rhenald Kasali, Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang memberikan kesempatan penulis untuk menuntut ilmu di Perguruan Tinggi ternama ini.
2. Dr. Tengku Ezni Batqiah, selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia yang memberikan bimbingan Akademis selama masa perkuliahan.
3. Dr. Budi W. Soetjipto, selaku dosen pembimbing yang telah banyak berperan memberikan arahan dan bimbingan serta masukan dan saran dalam penulisan karya akhir ini.

4. Bapak sebagai orang tua satu satunya yang masih ada dan selalu memberikan dorongan serta doa yang tiada hentinya bagi setiap langkah penulis menjalani kehidupan ini.
5. Saudara-saudara kandung, paman, ponakan-ponakan penulis yang memberikan dorongan dan doa untuk menambah semangat penulis untuk selalu melakukan yang terbaik di setiap pekerjaan yang ditugaskan.
6. Teman-teman sekelas pada konsentrasi MSDM Pak Iman (sesepuh kelas), Matias (ketua kelas), Bu Dinur (JICA expert), Tyas (BPOM), Ogi(BNI), Era (ex SAR), Rani (Hubla), Mbak Yas (LMUI), Susan (ASTRA), Ningning (BI) dan Riandaru (BP Migas) yang memiliki kedekatan emosional sebagai keluarga pada kelas SD064, dan saling membantu dalam setiap masalah dalam proses belajar mengajar dikampus.
7. Teman-teman Keluarga Besar Kelas F064: Adis, Wendy, Dinda, Iwan, Andrew, Aries, Tami, Arya, Ari, Agung, Bani, Dik Yuzi, Bayu Mur, Bernard, Bona, Bonard, Budi, Seta, Dino, Didi, Maya, Emi, Edo, Emir, Bobby, Ferry, Mario, Dave, dan Pak Dirman yang selalu kompak selama masa perkuliahan.
8. Pak Herman, Mbak Mini dan kawan-kawan di Adpen yang dengan setia selalu memberikan informasi-informasi penting dalam perkuliahan.
9. Tyas (lagi), Era, Rani dan mbak Yas selaku teman seperjuangan dan sependeritaan di 'Padepokan BWS' dalam penyusunan karya akhir ini.
10. Teman-teman di lingkungan Biro Kepegawaian dan Organisasi, khususnya di Bagian Organisasi dan Tatalaksana yang memberikan dorongan semangat dan bantuan dalam penyelesaian tugas-tugas kantor selama penulis mengikuti kegiatan perkuliahan.
11. Penasihat spiritual yang tidak mau dipublikasikan namanya yang menjadikan semangat dalam setiap langkah hidup penulis.

12. Para dosen dan staf di lingkungan Magister Manajemen Universitas Indonesia yang telah membagikan ilmunya kepada penulis selama masa kuliah.
13. Tim surveyor LMUI yang telah banyak membantu penulis dalam pengumpulan data.
14. Para petugas Perpustakaan, ruangan dan keamanan di lingkungan Magister Manajemen Universitas Indonesia yang selalu ramah dan baik memberikan bantuan selama penulis menggunakan fasilitas kampus dan siap sedia membantu apa saja namun tetap santun bersikap.
15. Pihak-pihak lain yang tidak bisa disebut satu persatu yang telah berperan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan karya akhir ini

Kiranya atas peran dan bantuan semua pihak di atas mendatangkan rahmat dan berkah bagi semuanya. Akhirnya selesailah masa-masa bercanda, diskusi, kebersamaan dengan teman-teman selama perkuliahan dan di luar perkuliahan yang memperkaya pengetahuan dan menambah sahabat bahkan saudara dan semoga tetap terjalin tali silaturahmi ini.

Akhir kata penulis berharap agar karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait dengan substansi karya akhir ini yang disadari masih banyak kekurangan dan kiranya dapat menjadi referensi penelitian lebih lanjut.

Jakarta, 18 Juli 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : BAYU SUTANTO
NPM : 0606161136
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya ; Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Rights*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH TERHADAP PENYIMPANGAN
PERILAKU ORGANISASI KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 18 Juli 2009

Yang menyatakan



(BAYU SUTANTO)

ABSTRAK

Nama : BAYU SUTANTO
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : **PENGARUH KESIAPAN UNTUK BERUBAH
TERHADAP PENYIMPANGAN PERILAKU
ORGANISASI KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK
INDONESIA**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change/RFC*) yang terdiri dari dimensi *promoting*, *participating*, dan *resisting* terhadap penyimpangan perilaku organisasi (*Organization Misbehavior/OMB*) di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Penelitian ini adalah penelitian *correlation study* atau riset korelasi untuk mengetahui hubungan antara variabel. Hasil analisis data diperoleh kesimpulan bahwa kualitas kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change/ RFC*) memiliki korelasi negatif (*invers correlation*) dan signifikan dengan penyimpangan perilaku organisasi (*Organization Misbehavior/OMB*) dan implementasi *promoting* memiliki korelasi negatif dengan OMB. Penulis menyarankan agar para pimpinan di jajaran kepolisian untuk lebih memperhatikan implementasi *promoting* dengan memberikan peran kepada karyawan yang potensial untuk berperan aktif dalam proses perubahan serta dengan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam perubahan sehingga siap berubah dari perilaku lama yang dimata masyarakat dianggap sebagai citra buruk organisasi kepolisian ke arah pembangunan citra yang positif dengan mengutamakan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat sebagai upaya pencapaian visi dan misi organisasi.

Kata kunci:

Kesiapan untuk berubah, *promoting*, *participating*, *resisting* dan penyimpangan perilaku organisasi

ABSTRACT

Name : BAYU SUTANTO
Study Program : Magister Management
Title : **THE RELATIONSHIP OF READINESS FOR
CHANGE TO ORGANIZATIONAL
MISBEHAVIOR OF INDONESIA NATIONAL
POLICE**

The focus of this study is the relationships between the quality of the readiness for change (RFC) and organizational misbehavior (OMB) in Indonesia National Police. This research is correlation study to find the correlation between variables. The result of analysis we proved that the quality of readiness for change (RFC) have a negative relation (invers correlation) to intention to misbehave (OMB) significantly and promoting implementation have a negative correlation with OMB. The researcher suggest that middle up commander give priority on promoting implementation with active participating of potential officers in the process of changes and increasing influences of employee in the changes then they have the readiness for change and avoid from organizational misbehavior that makes a bad image of organization to build the positive performance and give priority to shelting, protecting and service to community as an efforts of vision and mission organization achievement.

Key words:

Readiness for change, promoting, participating, resisting and Organizational Misbehavior

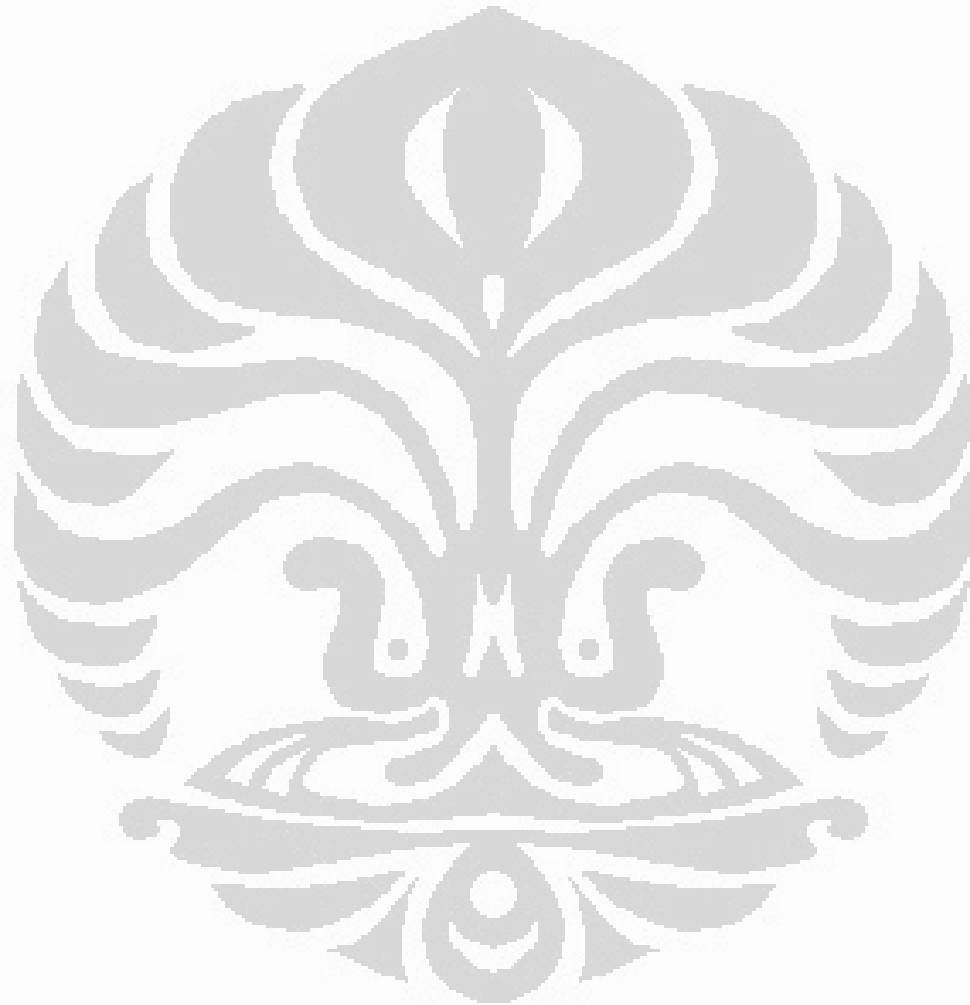
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
1.3.1. Tujuan Penelitian	7
1.3.2. Manfaat Penelitian	8
1.4. Lingkup Penelitian	8
1.5. Metodologi Penelitian	9
1.6. Sistematika Penulisan	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1. Kesiapan Untuk Berubah (<i>Readiness for change</i>)	13
2.1.1. <i>Promoting</i>	16
2.1.2. <i>Participating</i>	18
2.1.3. <i>Resisting</i>	20
2.2. Penyimpangan Perilaku Organisasi (<i>Organizational Misbehavior</i>)	23
2.3. Hubungan antara RFC dan OMB	27
BAB 3 GAMBARAN UMUM ORGANISASI	29
3.1. Sejarah Kepolisian Negara Republik Indonesia	29
3.2. Visi dan Misi Organisasi	30
3.3. Sasaran	32
3.3.1. Bidang Kamtibmas	32
3.3.2. Bidang Keamanan Dalam Negeri	32
3.4. Filosofi	33
3.5. Struktur Organisasi	33
3.6. Tugas Pokok Kepolisian RI	34
BAB 4 METODE PENELITIAN	35

4.1. Model Statistik Penelitian dan Definisi Operasional	35
4.2. Metode Penelitian	38
4.3. Pengumpulan data	39
4.4. Alat Pengukuran	40
4.4.1. Kuesioner Data Responden	40
4.4.2. Kuesioner Data <i>Readiness for Change</i>	41
4.4.3. Kuesioner Data <i>Organization Misbehavior</i>	41
4.5. Data Deskriptif Hasil Pengumpulan	41
4.6. Validitas dan Reliabilitas Pengujian	45
4.7. Metode Analisis Data	47
BAB 5 ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	50
5.1. Pengolahan dan Analisis Data	50
<i>Promoting</i>	52
<i>Participating</i>	52
<i>Resisting</i>	53
Penyimpangan Perilaku Organisasi (OMB)	54
5.2. Pembahasan	54
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	58
6.1. Kesimpulan	58
6.2. Keterbatasan Penelitian	59
6.2. Saran	59
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Model Penyimpangan Perilaku Organisasional	24
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Polri	33
Gambar 4.1. Model Statistik Penelitian	35



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Metode Kotter dan Schlesinger untuk mengelola Resistensi perubahan	18
Tabel 4.1. Statistik	42
Tabel 4.2. Tabulasi Usia	42
Tabel 4.3. Tabulasi Pendidikan	42
Tabel 4.4. Tabulasi Masa Kerja	43
Tabel 4.5. Tabulasi Status Pernikahan	43
Tabel 4.6. Tabulasi Jumlah Tanggungan	44
Tabel 4.7. Tabulasi Pangkat	44
Tabel 4.8. Hasil Uji Reliabilitas	47
Tabel 5.1. Mean score per Pertanyaan	50
Tabel 5.2. Korelasi antara RFC: Promoting, Participating dan Resisting dengan OMB	55

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sejak terpisah dari ABRI tanggal 1 April 1999 sebagai bagian dari proses reformasi, kemandirian Polri perlu dipandang dan disikapi secara arif sebagai tahapan untuk mewujudkan Polri sebagai abdi negara yang profesional dan dekat dengan masyarakat, menuju perubahan tata kehidupan nasional ke arah masyarakat madani yang demokratis, aman, tertib, adil dan sejahtera. Kemandirian Polri tidak untuk menjadikan Polri sebagai institusi yang tertutup dan berjalan serta bekerja sendiri, namun tetap dalam kerangka ketatanegaraan dan pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia yang utuh, termasuk dalam mengantisipasi otonomi daerah sesuai dengan Undang-undang No.22 tahun 1999 tentang Otonomi Daerah dan Undang-undang No.25 tahun 1999 tentang Perimbangan keuangan antara pusat dan daerah.

Upaya yang dilakukan Polri menuju kemandirian antara lain dengan mengadakan perubahan-perubahan melalui tiga aspek (Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2009, www.polri.go.id), yaitu:

- a. Aspek Struktural: Mencakup perubahan kelembagaan Kepolisian dalam Ketatanegaraan, organisasi, susunan dan kedudukan.
- b. Aspek Instrumental: Mencakup filosofi (Visi, Misi dan tujuan), Doktrin, kewenangan, kompetensi, kemampuan fungsi dan Iptek.
- c. Aspek kultural: yaitu muara dari perubahan aspek struktural dan instrumental, karena semua harus terwujud dalam bentuk kualitas pelayanan Polri kepada masyarakat, perubahan meliputi perubahan manajerial, sistem rekrutmen, sistem pendidikan, sistem material fasilitas dan jasa, sistem anggaran, dan sistem operasional.

Berkenaan dengan upaya perubahan organisasi Polri dalam beberapa aspek tersebut, maka Polri terus melakukan upaya penataan baik di bidang pembinaan maupun operasional serta membangun kekuatan sejalan dengan upaya reformasi. Untuk menjawab segala tantangan dan tuntutan masyarakat akan pelayanan Polri yang optimal, perlu penyesuaian, penyempurnaan lingkup tugas dan tanggung jawab di bidang organisasi lewat perencanaan, pembangunan dan penataan organisasi secara komprehensif dengan perubahan secara organisasional yang memiliki kemandirian serta didukung sikap, perilaku dan peran aktif setiap elemen organisasi untuk mengantar perubahan tersebut ke arah yang diinginkan.

Dalam suatu perubahan organisasi, ada tiga hal yang dapat mengalami perubahan, yaitu perubahan teknologi, perubahan struktural dan perubahan manusia/orang (Cahayani, 2004). Untuk sebuah perubahan, perlu diperhatikan bahwa salah satu elemen pendukungnya adalah orang/personil atau individu yang ada di dalamnya, terkait dengan kepercayaan, sikap dan tingkah laku yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan (Armenakis, 1993 dalam Soetjipto & Uno, 2007). Individu yang yakin akan dampak positif perubahan pada dirinya, tentunya akan bersikap mendukung terhadap perubahan tersebut, sedangkan individu yang ragu bahwa perubahan tersebut membawa dampak positif akan secara pesimis menganggap perubahan sebagai upaya mempersulit cara kerja yang biasa dilakukan. Individu pada kelompok ini akan memberikan respon yang bersifat penolakan terhadap perubahan atau dengan kata lain bahwa kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) belum dimiliki oleh individu seperti itu, sehingga tidak siap menghadapi perubahan.

Ada beberapa pendapat mengenai kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), seperti diungkapkan oleh Backer (1995:21) bahwa: *Individual readiness for change is involved with people's beliefs, attitudes, and intentions regarding the extent to which changes are needed and their perception of individual and organizational capacity to successfully make those changes.*

Dikatakan pula bahwa *readiness for change* bukanlah elemen tetap dari individu atau sistem. Hal ini seharusnya merupakan variasi untuk mengubah secara eksternal atau lingkungan internal, tipe perubahan telah diperkenalkan, atau karakteristik dari *potential adopters* dan *change agents*. Eby et al. (2000) juga menjelaskan bahwa ketika karyawan sedang berpartisipasi dalam aktivitas perubahan mereka cenderung memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi.

Dalam menghadapi perubahan, perlu dipahami bahwa tidak semua elemen organisasi mendukung perubahan tersebut, terutama individu yang lebih menyukai kondisi saat ini. Individu yang telah merasa nyaman dengan keadaan yang sedang berlangsung cenderung mempertahankan kondisi tersebut sampai merasa yakin bahwa perubahan yang diaplikasikan oleh organisasi memberikan keuntungan bagi dirinya dan merasakan efek positif yang memberikan nilai lebih dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

Untuk membentuk individu agar memiliki kesiapan untuk berubah dalam organisasi Polri sebagaimana pendapat Backer (1995), perlu melibatkan *personal belief*, *attitude* dan *intentions* dari masing-masing anggota Polri untuk berpartisipasi secara intensif dalam proses perubahan. Demikian pula terkait dengan partisipasi anggota Polri dalam proses perubahan menjadi hal yang *crucial* agar memiliki tingkat kesiapan yang lebih tinggi. Selain itu perlu ditanamkan persepsi yang sama bahwa perubahan tersebut dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja, pelayanan dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi yang sedang menuju kemandirian dan membangun citra positif di mata masyarakat. Sampai saat ini kinerja organisasi masih dipandang belum memenuhi harapan masyarakat, karena masih banyak tindakan-tindakan negatif dalam bentuk penyimpangan perilaku yang dilakukan anggota Polri yang merugikan masyarakat.

Terkait dengan tindakan negatif anggota Polri yang merugikan masyarakat sebagaimana laporan akhir tahun 2008 yang dirilis Ombudsman menunjukkan bahwa dari 1244 laporan masyarakat mengenai kurangnya kinerja institusi negara yang masuk Komisi Ombudsman,

sebanyak 30,73% ditujukan pada kinerja kepolisian (Laporan Tahunan Ombudsman RI, 2008). Permasalahan yang dilaporkan meliputi tindakan sewenang-wenang (18,99%), tidak menangani (12,93%), bertindak tidak adil (11,72%), penyimpangan prosedur (11,52%), permintaan imbalan uang atau korupsi (7,27%), tidak kompeten (6,06%), melalaikan kewajiban (5,86%), bertindak tidak layak (4,44%), dan penyalahgunaan wewenang (2,42%). Permasalahan lainnya mengenai keberpihakan nyata, persekongkolan, dan lain sebagainya masing – masing di bawah 2% (total 18,79%).

Kinerja organisasi Polri yang dianggap kurang sebagaimana diungkapkan dalam laporan tahunan Komisi Ombudsman dapat dikategorikan sebagai bentuk penyimpangan perilaku organisasi, karena dalam menjalankan tugas tidak sesuai prosedur yang ditetapkan, seperti tindakan sewenang-wenang, penyimpangan prosedur, permintaan imbalan uang atau korupsi, sampai dengan penyalahgunaan wewenang. Tindakan-tindakan tersebut secara jelas merupakan perilaku yang apabila dibiarkan akan mempersulit penerimaan suatu perubahan dalam organisasi, dengan kata lain kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan semakin rendah.

Perilaku individu memberikan pengaruh kepada perilaku organisasi karena perilaku organisasi itu sendiri terkait erat dengan apa yang dilakukan individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku itu kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007). Pengaruh yang dimiliki oleh baik individu, kelompok maupun struktur terhadap perilaku dalam organisasi dapat digunakan untuk meningkatkan keefektifan suatu organisasi dan mengurangi perilaku menyimpang dalam organisasi.

Menurut Vardi dan Weitz (2004) penyimpangan perilaku dalam organisasi adalah segala aksi intensional yang dilakukan oleh anggota organisasi yang melanggar *core* dari organisasi dan/atau norma-norma sosial. Penyimpangan perilaku organisasi menurut Vardi dan Weitz (2004) bisa bersumber dari individu, pekerjaan, organisasi dan kelompok, yang

mendorong seseorang untuk melakukan penyimpangan yang dilihat dalam model penyimpangan perilaku digambarkan ada dua macam mediator yang menimbulkan niat untuk berperilaku menyimpang, yaitu kekuatan normatif dan kekuatan instrumen. Dikatakan pula bahwa lingkup penyimpangan perilaku dalam organisasi adalah bahwa untuk disebut sebagai penyimpangan perilaku dalam organisasi, suatu perilaku tidak harus selalu melanggar nilai-nilai baik secara sosial maupun organisasi.

Penyimpangan perilaku organisasi sebagaimana terjadi di organisasi Polri secara umum berdasarkan targetnya dimaksudkan untuk memberi keuntungan bagi diri sendiri, bagi organisasi, dan yang memang dimaksudkan untuk menimbulkan kerusakan dan kerugian. Penyimpangan perilaku dalam organisasi dilihat dari hasilnya akan berdampak bagi diri sendiri yang dipicu oleh pertimbangan keinginan pribadi (*Self - OMB*). Penyimpangan perilaku yang berdampak bagi organisasi disebabkan sebagian justru karena rasa kesetiaan yang kuat terhadap organisasi (*Organization - OMB*), dan bentuk penyimpangan perilaku yang terakhir dapat disebabkan oleh kombinasi dari berbagai macam hal (Vardi & Wiener, 1996).

Dalam penyimpangan perilaku organisasi menurut Vardi dan Weitz yang mengembangkan sebuah *framework* untuk penyimpangan perilaku organisasi (OMB) pada teori *Planned Behavior*, bahwa pada teori ini, sebagaimana dalam *readiness for change*, OMB dianggap sebagai *intentions* yang dapat dimanifestasikan pada tataran individual, interpersonal dan organisasional. *Framework* ini mengidentifikasi dua kekuatan dibalik OMB, yaitu normatif dan instrumental. Kekuatan normatif bersinggungan dengan internalisasi kepercayaan dan norma, dimana saat instrumental bersinggungan dengan self-interest, demikian menurut Vardi & Weitz. Jadi, jika *belief* dan norma terinternalisasi dalam individu atau jika *self interest* mereka ditunjukkan, *intetions* untuk menyimpang akan melemah. Hal yang sama adalah benar jika perubahan terinternalisasi dalam individu sebagai *belief* atau norma, atau jika perubahan menunjukkan *self-interest* mereka. Demikian, OMB akan

menurun dan *readiness for change* akan meningkat jika perubahan terinternalisasi sebagai *belief* atau norma atau ketika *individuals interests* terakomodasi dalam perubahan (perubahan menguntungkan mereka).

Berdasarkan teori di atas menegaskan bahwa apabila kepercayaan dan norma telah merasuk dalam individu suatu organisasi dan menjadi kesiapan individu menghadapi perubahan, maka akan memperkecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasi. Dengan kata lain bahwa apabila perubahan paradigma tersebut telah merasuk sebagai kepercayaan dan norma yang diyakini membawa keuntungan bagi setiap individu berimplikasi pada menurunnya penyimpangan perilaku organisasi. Demikian juga jika perubahan terinternalisasi dalam individu sebagai kepercayaan dan norma, atau jika perubahan memenuhi *self-interest* mereka, OMB akan berkurang dan kesiapan untuk berubah akan meningkat ketika perubahan terinternalisasi sebagai *belief* dan norma atau ketika *individual interest* terakomodasi dalam perubahan dalam hal ini perubahan yang menguntungkan mereka (Vardi & Weitz, 2004).

Apabila aparat Polri memiliki *interest* yang terakomodasi dalam perubahan tersebut dan merasa bahwa perubahan tersebut menguntungkan secara positif bagi dirinya, maka akan berdampak kepada dorongan dalam dirinya untuk tidak melakukan tindakan-tindakan yang menyimpang dari norma dan aturan yang ada dalam organisasi yang berakibat merugikan masyarakat dan merusak citra organisasi. Atas dasar asumsi inilah, penulis ingin membuktikan dalam penelitian ini hubungan antara kesiapan perubahan organisasi dengan penyimpangan perilaku organisasi pada organisasi Kepolisian Republik Indonesia.

1.2. Perumusan masalah

Pemenuhan tuntutan masyarakat akan pelayanan Polri yang optimal, dan penyesuaian serta penyempurnaan lingkup tugas dan tanggung jawab Polri perlu diikuti dengan kesiapan untuk melakukan perubahan organisasi sebagai upaya meminimalkan penyimpangan perilaku dalam organisasi. Penyebab timbulnya penyimpangan perilaku

organisasi tidak hanya dari faktor personal (karakter individu) saja, namun juga dapat disebabkan oleh organisasi melalui prosedur, sistem dan mekanisme yang ada dalam organisasi tersebut dan oleh kelompok yang ada dalam organisasi (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007; Vardi & Weitz, 2004).

Saat ini belum diketahui kualitas kesiapan berubah (*Readiness for Change*), yang dilihat dari unsur pembentuk variabelnya adalah terkait dengan promosi (*promoting*), partisipasi (*participating*) dan resistensi (*resisting*) para aparat kepolisian di tingkat pimpinan dalam mendukung upaya memperkecil penyimpangan perilaku organisasi baik secara individual, di luar individu dan secara keseluruhan.

Dengan adanya perubahan Polri menjadi organisasi yang mandiri dan bertanggung jawab secara langsung kepada presiden dan dituntut untuk meninggalkan perilaku penyimpangan yang merusak citra kepolisian, permasalahan yang muncul adalah apakah kualitas kesiapan untuk berubah para pimpinan organisasi Polri memiliki hubungan/korelasi dengan penyimpangan perilaku dalam organisasi?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan untuk mengetahui hubungan kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change/RFC*) para pimpinan organisasi Polri dengan penyimpangan perilaku organisasi (*Organization Misbehavior/OMB*) sebagai pembuktian bahwa tingginya kualitas kesiapan untuk berubah akan memperkecil atau berakibat rendahnya penyimpangan perilaku organisasi, dan sebaliknya bahwa rendahnya tingkat penyimpangan perilaku organisasi berpengaruh terhadap tingginya kualitas kesiapan untuk berubah organisasi Kepolisian Republik Indonesia.

1.3.2. Manfaat Penelitian

Penulisan Karya Akhir ini diharapkan memiliki manfaat untuk dapat memberikan gambaran tentang faktor yang menyebabkan penyimpangan perilaku organisasi pada organisasi Polri, dan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pimpinan organisasi Polri dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan permasalahan dan konsepsi terhadap tata kelola organisasi Polri melalui perencanaan, pembangunan dan pembinaan organisasi secara komprehensif, strategis dan profesional guna mewujudkan kinerja Polri yang lebih profesional, dan kedepan dapat memberikan pelayanan terbaik dan perlindungan kepada masyarakat secara lebih optimal.

1.4. Lingkup Penelitian

Pada penelitian yang dilakukan di organisasi Polri ini merupakan penelitian yang menganalisis kesiapan untuk berubah (RFC) di organisasi Polri dan menganalisis penyimpangan perilaku dalam organisasi (OMB) yang hasilnya diharapkan dapat menjadi masukan untuk menetapkan langkah-langkah strategis tentang perubahan dan kebijakan di lingkungan organisasi Polri.

Pemilihan responden di organisasi Polri didasarkan atas tingginya peran kepemimpinan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan dan kelangsungan organisasi secara keseluruhan. Dapat dikatakan pula bahwa peran pimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan pada pelaksanaan tugas dan fungsi Polri dalam menanamkan kesiapan berubah agar terinternalisasi dalam individu polri sebagai *belief* dan norma, yang akan memperkecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasi. Hal ini terjadi karena segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi Polri jika tanpa otorisasi atau perintah dari pimpinan dan / atau bertentangan dengan perintah yang diberikan, dapat

dipandang sebagai bentuk pembangkangan yang berakibat kepada konsekuensi yang cukup signifikan bagi setiap karyawan.

1.5. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei untuk menentukan tingkat hubungan variabel-variabel yang berbeda dalam suatu populasi, sehingga penelitian ini disebut sebagai *Correlation Study* atau riset korelasi (Husein: 2008) dengan menyebarkan kuesioner kepada para Pimpinan di Polri, dalam hal ini adalah para kepala satuan unit organisasi yang mewakili sebagian besar wilayah kerja organisasi Polri.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan *Convenience Sampling*, kelompok sampel diambil atas alasan kepraktisan dan efisiensi serta kemudahan saja. Kelompok sampel yang dipilih adalah jajaran pimpinan POLRI yang sedang melaksanakan tugas pendidikan pimpinan di Diklat POLRI – Bandung, yang berasal dari berbagai satuan wilayah di Indonesia. Pimpinan Polri yang menjadi sampel adalah pimpinan pada level setara *middle managers* (pangkat ajun komisaris sampai dengan komisaris besar).

Kuesioner yang digunakan adalah daftar pernyataan yang pernah digunakan oleh Soetjipto dan Uno pada penelitian sebelumnya dengan mengambil subyek penelitian di PT. Perkebunan Nusantara tahun 2008, dengan melakukan beberapa modifikasi instrumen untuk disesuaikan dengan subyek penelitian agar dapat menggambarkan kondisi yang akan diukur dalam penelitian.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Likert, yang juga disebut skala interval yang merupakan teknik pengukuran sikap yang paling banyak digunakan dalam riset sumber daya manusia. Menurut Istijanto (2008), skala ini mengukur tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek. Skala ini dikembangkan oleh *Rensis Likert* dan biasanya memiliki 5 atau 7 kategori dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju (Istijanto,2008:81). Pilihan dibuat berjenjang, mulai dari intensitas yang

paling rendah sampai paling tinggi. Untuk mengurangi sentral tendensi atas jawaban responden apabila skala berkategori ganjil, maka penulis menetapkan jumlah jenjang yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 6 jenjang.

Berikut pembagian 6 jenjang pada Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini:

1 = Sangat Tak Setuju

2 = Tak Setuju

3 = Cenderung Tak Setuju

4 = Cenderung Setuju

5 = Setuju

6 = Sangat Setuju

Alat analisis data yang digunakan untuk mengolah data hasil penelitian adalah dengan menggunakan analisis korelasi yang digunakan untuk mencari hubungan kesiapan untuk berubah (RFC) para pimpinan organisasi Polri dengan penyimpangan perilaku organisasi (OMB) sebagai pembuktian bahwa tingginya kualitas kesiapan untuk berubah akan memperkecil atau berakibat rendahnya penyimpangan perilaku organisasi, dan sebaliknya bahwa rendahnya tingkat penyimpangan perilaku organisasi berpengaruh terhadap tingginya kualitas kesiapan untuk berubah organisasi Polri.

Desain penelitian dimulai dari perencanaan penelitian, mengumpulkan data dan informasi yang mendukung desain penelitian untuk mendapatkan gambaran tentang permasalahan yang akan diteliti, kemudian menentukan hipotesis, mencari literatur dan informasi, membuat kerangka untuk menjelaskan hubungan masing-masing variable yang diteliti, yaitu kesiapan untuk berubah yang terdiri dari dimensi *promoting*, *participating* dan *resisting* serta penyimpangan perilaku organisasi.

Data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kuantitatif dan terdiri data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari gambaran umum organisasi, bidang operasional, keadaan manajemen yang berhubungan perubahan dan penyebaran kuesioner. Data sekunder yang

diperoleh terdiri dari Peraturan Pemerintah tentang Polri, hasil riset tentang perilaku organisasi oleh peneliti sebelumnya yang relevan dan buku-buku teks serta jurnal mengenai kesiapan untuk berubah dan penyimpangan perilaku dalam organisasi yang datanya masih relevan digunakan serta web site yang dimiliki oleh Polri maupun web site lain lain yang memiliki substansi yang berkaitan dengan variabel penelitian yang penulis tetapkan.

1.6. Sistematika Penulisan

Karya akhir ini terdiri dari 6 bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1. Pendahuluan

Berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan.

BAB 2. Tinjauan Pustaka

Berisi kerangka teori yang berkaitan dengan *Readiness for change* (RFC) dan *Organizational Misbehaviour* (OMB).

BAB 3. Gambaran Umum Organisasi

Berisi tentang sejarah Kepolisian Negara Republik Indonesia, visi dan misi organisasi, sasaran, filosofi, struktur organisasi, serta tugas pokok dan fungsi Polri

BAB 4. Metode Penelitian

Berisi uraian mengenai hasil penelitian serta penghitungan statistik terhadap hasil penelitian

BAB 5. Analisis Hasil dan Pembahasan

Berisi analisis dan pembahasan terhadap hasil penelitian berupa hasil deskriptif guna menjawab permasalahan dari penelitian dan gambaran umum hubungan antara variabel.

BAB 6. Kesimpulan dan Saran

Berisi penutup, dikemukakan kesimpulan hasil penelitian, untuk kemudian diajukan saran-saran sebagai rekomendasi tindak lanjut dari apa yang telah disimpulkan.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. KESIAPAN UNTUK BERUBAH (*READINESS FOR CHANGE*)

Setiap saat sebuah organisasi akan berhadapan dengan suatu perubahan. Perubahan untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan organisasi, untuk melakukan suatu pengembangan sampai kepada perubahan untuk meningkatkan kinerja dalam pencapaian efektivitas organisasi. Suatu perubahan dapat juga karena adanya tekanan dari lingkungan eksternal organisasi yang merupakan satu fokus untuk menjelaskan sebuah perubahan. Hal ini sering terjadi dimana dasar sumber daya sebuah organisasi mengalami penurunan akibat berkurangnya permintaan hasil produksi dan penjualan, menurunnya pangsa pasar, dan keputusan investasi yang buruk (Palmer, Dunford, & Akin, 2006:50). Dalam situasi yang ekstrim, perubahan organisasi didesain untuk membalikkan aliran kas yang negatif dan menghindari kebangkrutan dan matinya organisasi.

Terjadinya perubahan terhadap organisasi berakibat pula pada berubahnya perilaku orang-orang didalam organisasi tersebut. Sebagai unsur pokok dalam organisasi baik itu orang, struktur dan lingkungan (Djarmiko, 2004:2) tempat organisasi beroperasi secara parsial maupun keseluruhan diperlukan kesiapan untuk menghadapi perubahan.

Definisi yang sering digunakan dalam pengertian kesiapan untuk berubah sebagaimana dikemukakan oleh Armenakis yang dikutip oleh Soetjipto dan Uno, yaitu terkait dengan kepercayaan/keyakinan, sikap dan intensi personil organisasi tergantung ekstensi dimana perubahan itu dibutuhkan dan kapasitas organisasi untuk mensukseskan perubahan tersebut. Oleh karena itu kesiapan karyawan untuk berubah berhubungan

dengan *unfreezing* Lewin yang mengindikasikan kemauan karyawan untuk mengubah dari cara yang ada dalam mengerjakan sesuatu kepada pendekatan yang baru dan tingkah laku yang baru untuk menyiapkan bentuk dukungan pada inisiasi perubahan. Sebetulnya dukungan diharapkan bahwa karyawan akan menerima, memasukkan dan mengadopsi perubahan (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

Dalam pengembangan organisasi, Cumming dan Wolley (2005:217) berpendapat bahwa yang perlu diperhatikan adalah aspek individu yang disebut dalam bukunya sebagai intervensi sumber daya manusia yang berhubungan dengan individu, kelompok dan pendekatan terhadap masing-masing. Hal inilah yang perlu dikondisikan sebagai kesiapan untuk berubah (*readiness for change*).

Tahapan *readiness for change* sebagaimana disebutkan oleh Proschaska dan kawan-kawan yang dikutip oleh Soetjipto dan Uno dimulai adanya *precontemplative* (niat/pandangan awal) dimana karyawan hanya memiliki sedikit pengetahuan pentingnya sebuah perubahan. Pada tahap ini dimulai dengan keputusan untuk berubah tetapi tidak menerima dan belum berpengaruh terhadap individu.

Kesiapan untuk berubah bukanlah hal yang datang begitu saja, melainkan perlu adanya upaya-upaya yang harus dilakukan untuk menciptakan kondisi tersebut. Salah satunya adalah memberikan motivasi kepada individu akan pentingnya perubahan tersebut dan bagaimana membangun kesadaran bahwa perubahan tersebut memberikan manfaat dan pada gilirannya memberikan rasa kepuasan dalam aktivitas organisasi. Menurut Cummings & Worley (2005:158) ada tiga metode yang dapat membantu mengubah dari ketidakpuasan untuk menjadikan perubahan, yaitu:

- a. *Sensitize organization to pressures for change* dengan melakukan tekanan yang tak terduga secara internal maupun eksternal kepada

- organisasi. Secara internal misalnya dengan melakukan pergantian kepemimpinan yang baru, mutasi dan sebagainya
- b. *Reveal discrepancies between current and desired states.* Dalam pendekatan untuk meningkatkan motivasi untuk berubah, perlu ditunjukkan adanya perbedaan antara sebelum dan sesudah berubah sehingga makin meningkatkan kesadaran akan perlunya perubahan.
 - c. *Convey credible positive expectations for the change.* Elemen organisasi memiliki ekspektasi yang berbeda pada setiap elemen organisasi atas hasil dari suatu perubahan, apabila ekspektasi ini dapat memainkan peran yang sangat penting untuk meningkatkan motivasi atas suatu perubahan. Jika seseorang mengharapkan kesuksesan, maka akan dengan senang hati membangun komitmen pada proses perubahan dan menggunakan kekuatannya ke dalam tingkah laku yang konstruktif untuk mengimplementasikannya.

Pada tahap persiapan perubahan, organisasi merencanakan untuk memberikan dukungan atau bergabung dengan para agen perubahan tersebut. Kekuatan dukungan perubahan dipengaruhi oleh keyakinan para individu yang memiliki kesadaran bahwa perubahan tersebut akan memberikan benefit bagi dirinya dan merasa yakin bahwa dalam perubahan tersebut akan terkait dengan upaya promosi dan mendorong individu yang lain untuk ikut berpartisipasi dalam perubahan. Namun tidak menutup kemungkinan bahwa dalam upaya perubahan tersebut terdapat beberapa individu yang kurang memberikan dukungan, atau dapat dikatakan menolak akan perubahan tersebut.

Jimmiesson (2004) menggunakan *Theory of Planned Behavior (TPB)* untuk mengidentifikasi gejala *readiness for change*. Mereka berargumentasi bahwa sebagai sebuah kehendak, *readiness for change* adalah fungsi dari tiga faktor kehendak. Pertama adalah *individual attitude* yang merefleksikan evaluasi secara menyeluruh dari *cost benefit analysis* dengan menghargai perubahan. Jika *benefit* melebihi *cost*, mereka akan intens mendukung perubahan. Kedua adalah sosial dan atau norma

kelompok yang mewakili tekanan dari lingkungan mereka untuk bergabung atau tidak dalam perubahan. Beberapa tekanan bisa datang dari internal atau eksternal organisasi. Ketiga adalah kontrol perilaku yang dipahami dimana pada dasarnya adalah suatu *extent* dimana individu dapat mengontrol tindakan mereka yang berhubungan dengan perubahan. Makin banyak yang dapat mereka kontrol dalam tindakan mereka, makin banyak yang mampu merealisasikan *benefit* dari perubahan. Selaras dengan pendapat itu adalah pendapat McClusky yang dikutip oleh Soetjipto dan Uno (2008) yang dinamakan semacam kontrol sebagai batas dalam kehidupan dimana secara esensial adalah kebebasan dalam merespon sebuah perubahan.

2.1.1. Promoting

Dalam manajemen sumber daya manusia, menghadapi perubahan organisasi, perencanaan karier pegawai merupakan kegiatan yang harus dilakukan secara terprogram dengan jelas. Mulai dari pengadaan, penempatan, penetapan kualifikasi dan kapabilitas, sampai kepada pemberian reward yang merupakan bentuk penghargaan dan motivasi karyawan dalam bentuk kompensasi secara material maupun jenjang karier pegawai. Peningkatan jenjang karier dalam skema pergantian dan penempatan pegawai yang akan datang melalui promosi dan transfer untuk pegawai-pegawai kunci dan yang memiliki karier panjang dalam organisasi kita kenal sebagai *succession planning*(Hariandja, 2007: 89).

Hasil yang positif bagi sebuah perubahan dapat memberikan kekuatan bagi individu untuk bereaksi secara positif dalam mendukung perubahan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kirkpatrick yang dikutip oleh Palmer, Dunford dan Akin (2006),

hasil yang mungkin disukai oleh individu dalam perubahan antara lain:

- a. *Security*, yang artinya bahwa perubahan dapat meningkatkan permintaan atas *skill* individu dan atau membawa organisasi pada suatu yang lebih *secure* bagi masa depan karyawan.
- b. *Money*, yang artinya bahwa perubahan akan meningkatkan pendapatan karyawan.
- c. *Authority*, yang artinya bahwa perubahan menjanjikan suatu promosi dan atau alokasi tambahan kewenangan dalam pengambilan keputusan
- d. *Status/prestige*, yang artinya bahwa perubahan akan mengubah status, *work assignment*, *office allocation* dan sebagainya
- e. *Responsibility*, yang artinya ada perubahan jabatan
- f. *Better working condition*, yaitu bahwa ada lingkungan fisik yang berubah, perlengkapan baru yang disediakan
- g. *Self satisfaction*, yaitu bahwa individu mungkin merasakan sebuah sensasi untuk mencapai prestasi dan tantangan.
- h. *Better personal contact*, yaitu bahwa perubahan dapat memberikan individu dengan peningkatan kualitas hubungan dan keterlibatan individual.
- i. *Last time and effort*, yaitu bahwa perubahan dapat meningkatkan efisiensi operasional.

Hal-hal di atas akan dimiliki oleh karyawan yang menerima promosi sebagai wujud peningkatan kariernya atas prestasi yang telah dicapai dan berimplikasi pada bertambahnya beban tugas, tanggung jawab dan kewenangan yang dimiliki serta fasilitas yang diperoleh pada jabatan yang disandangnya. Demikian dengan *self satisfaction*, *personal contact* yang semakin baik dan meningkatnya efisiensi operasional karyawan.

2.1.2. Participating

Kesiapan perubahan organisasi tidak lepas juga dari kontribusi karyawan dalam mendukung perubahan tersebut. Sebuah artikel dari Harvard Business Review yang ditulis oleh Kotter dan Schlesinger sebagaimana dikutip oleh Palmer, Dunford dan Akin mengungkapkan *prescription* 'klasik' pada manajemen resistensi perubahan, ada 6 (enam) metode:

1. Pendidikan dan komunikasi
2. Partisipasi dan keikutsertaan (*involvement*)
3. Fasilitasi dan dukungan
4. Negosiasi dan persetujuan
5. Manipulasi dan kooptasi
6. Pemaksaan secara eksplisit dan implisit

Pendekatan ini bersifat situasional dan digunakan secara terbatas serta ditetapkan atas dasar faktor-faktor kontekstualnya, tergantung pada situasi yang terjadi saat perubahan tersebut sebagaimana ditulis oleh Palmer, Dunford dan Akin (2006:157) sebagaimana digambarkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1. Metode Kotter dan Schlesinger untuk mengelola Resistensi perubahan

Method	Characteristic	Context (Where to use)	Concern (Possible difficulties)
Education and communication	Informing people as to the rationale for the change; providing information	Where resistance is due to lack of information of misinformation	May be very time consuming, which in some change situations, may be a significant problem

Participation and involvement	Involving people in the change process as active participation	Where resistance is a reaction to a sense of exclusion from the process	May slow the process and may introduce an element of compromise in decisions that could reduce the optimality of the change
Facilitation and support	Providing resources-both technical and emotional	Where resistance is due to anxiety and uncertainty	Requires financial, time, and interpersonal support that managers might not feel able or prepared to give
Negotiation and agreement	Offering incentives to actual or potential resisters	Where resisters are in a strong position to undermine the change if their concerns are not addressed	May lead to a "watering down" of the elements of the change
Manipulation and cooptation	Selective use of information: "buying the support of certain individuals by giving them key roles in the change process	Where participation, facilitation, or negotiation is too time-consuming or resource demanding	This approach runs the risk of creating a backlash if it is seen as a crude and unethical attempt to trick or bribe them into compliance
Explicit and implicit coercion	Threatening people with undesirable consequences (e.g. firing) if they resist	Where the change recipients have little capacity to effectively resist; where survival of the organization is at risk if change does not occur quickly	The desired change may occur; however, "support" achieved in this manner is likely to be superficial and a threat to the enduring nature of the change. Underlying resentment may come back to "haunt" the manager(s).

Sumber: Palmer, Dunford dan Akin (2006:157)

2.1.3. *Resisting*

Proses perubahan organisasi pada umumnya menghadapi hambatan yang mengakibatkan kegagalan dalam perubahan yang disebut sebagai *resistance to change*. Resistensi bukanlah hal yang mengejutkan dimana fenomena yang berkembang di organisasi yang akan melakukan perubahan dihadapkan pada respon yang bersifat penolakan, karena masih rendahnya motivasi untuk melakukan aktivitas dengan sistem dan prosedur yang baru yang sangat berbeda dari aktivitas yang biasa dilakukan sebelumnya.

Dalam perubahan organisasi jarang terjadi implementasi dapat dilakukan secara mulus tanpa adanya bentuk-bentuk perlawanan (*resisting*) atau pertentangan. Oleh karena itu proses perubahan organisasi hendaknya diikuti juga dengan mengeliminasi atau tindakan antisipasi agar tidak mengakibatkan terjadinya hambatan.

Resistensi terhadap perubahan terjadi dalam beberapa bentuk, sebagaimana digambarkan oleh Hultman dalam Palmer, Dunford dan Akin tentang perbedaan antara resistensi aktif dan resistensi pasif dan identifikasi jarak gejala dihubungkan dengan tiap-tiap gejala. Gejala resistensi aktif dapat diidentifikasi sebagai berikut:

- a. *Being critical*
- b. *Finding fault*
- c. *Ridiculing*
- d. *Appealing to fear*
- e. *Using facts selectively*
- f. *Blaming or accusing*
- g. *Sabotaging*
- h. *Intimidating or threatening*
- i. *Manipulating*

- j. *Distorting facts*
- k. *Blocking*
- l. *Undermining*
- m. *Starting rumors*
- n. *Arguing*

Dari gejala resistensi terhadap perubahan organisasi di atas bisa dikatakan cenderung mengarah kepada bentuk penyimpangan, karena menunjukkan sikap yang menentang terhadap proses perubahan yang sedang berlangsung, bahkan ada upaya-upaya menentang kebijakan yang telah ditetapkan pimpinan.

Gejala-gejala di atas diidentifikasi dengan resistensi pasif:

- a. *Agreeing verbally but not following through*
- b. *Failing to implement change*
- c. *Procrastinating or dragging one's feet*
- d. *Feigning ignorance*
- e. *Withholding information, suggestions, help, or support*
- f. *Standing by and allowing change to fail*

Perubahan organisasi pada umumnya mengalami banyak pertentangan yang muncul dari dalam organisasi sendiri. Beberapa alasan mengapa orang cenderung menentang perubahan adalah disebabkan karena:

- a. Tidak menyukai perubahan. Karp sebagaimana ditulis oleh Palmer, Dunford dan Akin (2006:148) menyatakan penjelasan yang masuk akal ketika berargumen bahwa orang tidak menentang perubahan, tetapi mereka menentang penderitaan dan satu dari suatu derita pada umumnya yaitu kebosanan, yang mana merupakan kebalikan dari perubahan.
- b. Tidak nyaman dengan ketidakpastian, dalam situasi ketidaknyamanan akan membawa seseorang untuk menentang perubahan, kecuali perjalanan yang cukup jelas dan tujuan

Universitas Indonesia

dapat dicapai. Ketidakpastian bagi beberapa orang memperbesar rasa kurang percaya diri yang mereka miliki dalam kapabilitas yang dibutuhkan ada situasi pasca perubahan.

- c. Merasakan efek negatif pada minat. Kesiapan untuk berubah juga akan mengakibatkan persepsi orang dalam hal efek perubahan yg disukai pada minat mereka, suatu *term* yang dapat mengcover luasnya jangkauan dari faktor yang diantaranya adalah kewenangan, status, *rewards* (termasuk pendapatan), kesempatan untuk menerapkan keahlian, keanggotaan jaringan pertemanan, otonomi, dan sekuriti. Orang lebih mudah mendapatkannya sebagai dorongan untuk berubah yang dilihat sebagai ancaman seperti minat dan menghalanginya yang terlihat seperti perusakan pada minat tersebut.
- d. Melengkapi kultur yang ada / *ways of doing things*. Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa satu hal dari performa organisasi adalah sebagai sistem kultural yang terdiri dari *beliefs, values, dan artifacts*, secara ringkas sebagai cara yang dilakukan atas sesuatu di lingkungan sekitar. RFC dapat secara signifikan disebabkan oleh derajat keikutsertaan kepada kultur yang ada.

Reger sebagaimana ditulis kembali oleh Palmer, Dunford dan Akin (2006:149) menyatakan bahwa halangan mental (*mental barriers*) cenderung meruntuhkan penerimaan atas inisiatif perubahan yang diinterpretasikan sebagai inkonsistensi dengan identitas organisasi yang ada. Pertama, resistensi pasif (misalnya, apatis atau *anxiety*) terjadi ketika manajer menegur bawahan untuk melaksanakan perubahan tanpa mengklarifikasi terlebih dahulu hubungan antara perubahan dengan beberapa aspek identitas organisasi. Reger menyebutkan bahwa beberapa hubungan sangat perlu untuk '*comprehension and action*' yang mendalam. Kedua,

resistensi yang aktif terjadi manakala perubahan diinterpretasikan secara langsung dalam konflik dengan elemen-elemen identitas organisasi.

Berbeda dengan pendapat Reger, dalam upaya mengeliminasi resistensi perubahan organisasi, Cummings & Worley (2005) mengungkapkan bahwa ada tiga strategi penting untuk berdamai dengan resistensi suatu perubahan, antara lain:

- a. *Empathy and support*, yaitu mempelajari bagaimana orang memiliki pengalaman atas suatu perubahan sehingga dapat mengidentifikasi orang yang memiliki masalah dalam menerima suatu perubahan, dan menemukan jalan bagaimana agar dapat menerima perubahan itu.
- b. *Communication*, yaitu dengan memberikan informasi, melakukan komunikasi yang efektif tentang perubahan dan hasil yang disukai yang akan mengurangi rasa takut akan harapan dan spekulasi yang tidak terpenuhi atas perubahan tersebut.
- c. *Participation and involvement*, yaitu dengan melibatkan elemen organisasi dalam perencanaan dan implementasi suatu perubahan. Partisipasi individu dapat menghasilkan desain perubahan yang berkualitas dan mengurangi resistensi dalam implementasinya. Dengan partisipasi dan keterlibatan dalam perubahan akan dapat diidentifikasi halangan dan rintangan dalam implementasi.

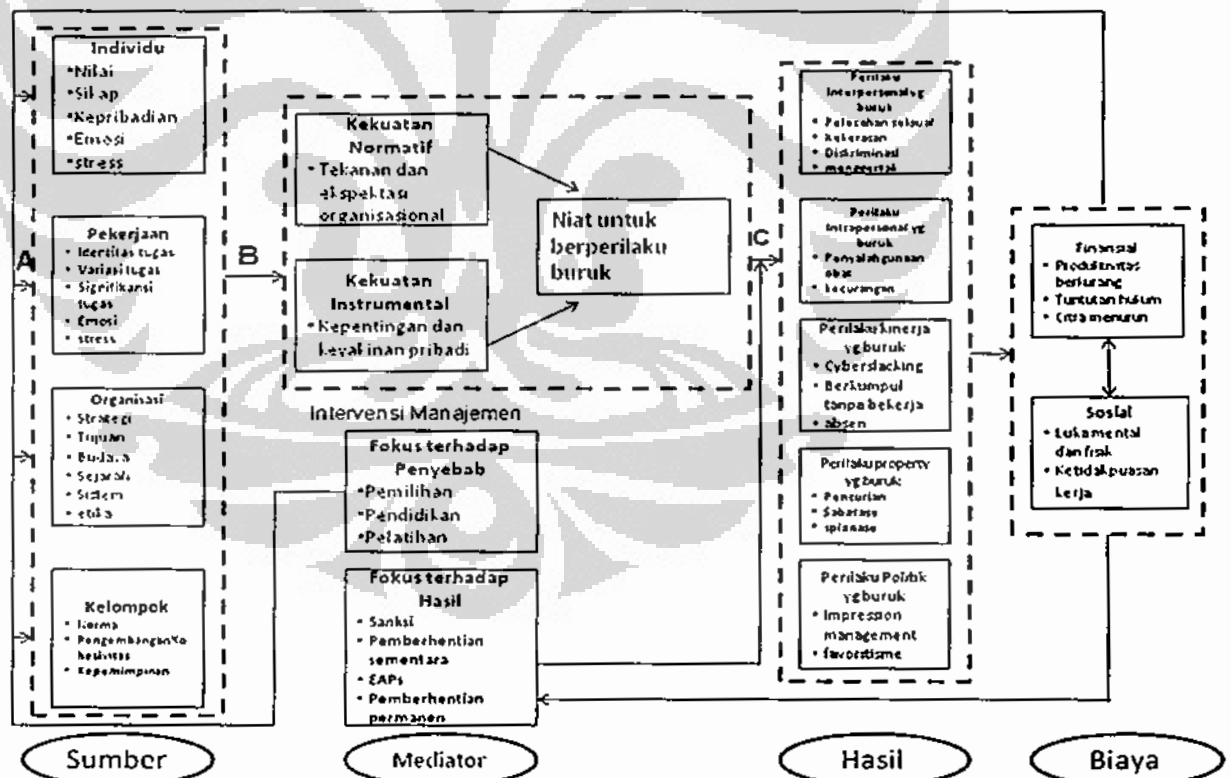
2.2. PENYIMPANGAN PERILAKU ORGANISASI (*ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR*)

Penyimpangan perilaku organisasi menurut Ackroyd & Thompson yang dikutip oleh Sutjipto dan Uno (2008) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Misbehavior* menyebutkan bahwa penyimpangan perilaku (*misbehavior*) dapat terjadi karena kurangnya / tidak adanya persesuaian (*correspondence*) antara arah tujuan perusahaan untuk

berubah dengan respon karyawan terhadap arah tujuan perusahaan tersebut.

Vardi & Wiener (1996) dalam bukunya *Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework* mendefinisikan penyimpangan perilaku dalam organisasi sebagai “segala aksi intensional yang dilakukan oleh anggota organisasi yang melanggar *core* dari organisasi dan/atau norma-norma sosial”. Dikatakan juga bahwa lingkup dari penyimpangan perilaku di organisasi adalah bahwa untuk disebut sebagai penyimpangan perilaku dalam organisasi, suatu perilaku tidak selalu harus melanggar nilai-nilai baik secara sosial maupun organisasi.

Pada gambar berikut dapat dilihat model dari penyimpangan perilaku organisasi yang terintegrasi dari Vardi dan Weitz yang menggambarkan sebuah model terjadinya penyimpangan perilaku organisasi dan tipe tipe penyimpangan perilaku organisasi.



Gambar 2.1. Model Penyimpangan Perilaku Organisasional

Sumber: Vardi dan Weitz, (2004) dalam Ivancevich, Konopaske dan Metteson, (2007, Tj), p.261.

Menurut Vardi & Weitz (2004) seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1., ada empat jenis penyebab penyimpangan perilaku, yaitu individu, pekerjaan, organisasi dan kelompok. Terdapat beberapa faktor yang mendorong mengapa seseorang bisa melakukan hal-hal yang menyimpang di dalam organisasi. Pada gambar di atas dapat dilihat ada dua hal sebagai mediator yang memicu seseorang mempunyai niat untuk melakukan penyimpangan. Kedua mediator tersebut adalah kekuatan normatif dan kekuatan instrumental. Kekuatan normatif berhubungan dengan tekanan dan ekspektasi organisasional, sedangkan kekuatan instrumental berhubungan dengan kepentingan dan keyakinan pribadi. Oleh karena itu apabila kepercayaan dan norma-norma merasuk dalam individu tersebut atau jika kepentingan pribadi mereka terpenuhi, kecenderungan untuk berperilaku menyimpang mungkin akan semakin berkurang.

Sebagai hasil dari niat untuk menyimpang adalah penyimpangan perilaku organisasional yang terdiri dari tiga tipe penyimpangan perilaku, yaitu intrapersonal, organisasi dan interpersonal yang berimplikasi terhadap timbulnya biaya, baik secara finansial, misalnya, uang pensiun yang hilang, karir yang terhenti dan hukuman penjara, maupun biaya sosial seperti depresi, bunuh diri dan ketidakstabilan keluarga.

Ada beberapa faktor yang mendorong mengapa seseorang bisa melakukan hal-hal yang menyimpang di dalam organisasi yang terasa bias dilihat dari tipe penyimpangan perilaku dalam organisasi. Perilaku menyimpang karyawan tidak tergantung pada harapan atau tujuan perusahaan (Bovey & Hede(2001) dalam Vardi & Weitz (2004)).

Tidak adanya korespondensi atau kesesuaian akan mendorong organisasi untuk menggunakan kontrol untuk memastikan sebuah usaha perubahan telah berhasil. Hal ini dapat mendorong terjadinya penyimpangan perilaku yang lebih aktif serta resistensi.

Bentuk-bentuk penyimpangan perilaku organisasi sebagaimana digambarkan oleh Vardi dan Weitz akan dibahas secara tersendiri untuk mempertajam pengertian dan pemahaman akan masing-masing bentuk penyimpangan tersebut. Tipe yang pertama dari penyimpangan perilaku

dalam organisasi adalah penyimpangan perilaku intrapersonal (Self-OMB). Penyimpangan perilaku intrapersonal merupakan suatu penyimpangan perilaku yang cenderung menguntungkan diri sendiri (Vardi & Wiener, 1996). Penyimpangan terjadi apabila pengawasan di dalam organisasi sangat lemah sehingga membuka kesempatan bagi individu untuk melakukan penyimpangan, bukan saja terhadap pegawai pada tingkat pelaksana, tetapi juga pada tingkat manajerial. Penyimpangan intrapersonal dapat terjadi karena pendelegasian tugas dan tanggung jawab yang tidak jelas, sehingga bisa menyebabkan penyalahgunaan wewenang dalam jabatan, adanya tumpang tindih (*overlap*) dalam pekerjaan dan sebaliknya, ada pekerjaan yang terabaikan karena tidak ada yang mengerjakan. Orang dengan perilaku tipe ini utamanya termotivasi oleh pertimbangan kepentingan pribadi (*instrumental processes*), pada tingkat individu yang menjadi faktor utama dalam tahapan perubahan diawali dengan pembangunan moral dan pemuasan kebutuhan individu secara optimal.

Tipe penyimpangan yang kedua adalah penyimpangan perilaku organisasional. Penyimpangan perilaku organisasional merupakan suatu penyimpangan perilaku yang cenderung menguntungkan organisasi (Vardi & Wiener, 1996), dalam hal ini segala bentuk perilaku menyimpang telah menjadi nuansa yang berlaku pada hampir seluruh sendi organisasi, sehingga memiliki pengaruh secara organisasional. Menurut Vardi & Wiener, apabila dilihat dari sudut pandang prosesnya, maka penyimpangan tipe ini dilakukan karena identifikasi yang kuat serta kesetiaan terhadap organisasi (*normative process*). Pada tingkat organisasi, faktor-faktor yang berperan atas terjadinya penyimpangan perilaku adalah budaya organisasi serta kepaduan (*cohesiveness*) antar sistem yang satu dengan sistem yang lainnya di dalam organisasi. Sistem tersebut bukan hanya sistem pengawasan, tetapi juga sistem lain yang mendorong terjadinya penyimpangan perilaku.

Tipe penyimpangan yang ketiga adalah penyimpangan perilaku interpersonal. Penyimpangan perilaku interpersonal merupakan suatu penyimpangan perilaku yang cenderung untuk menimbulkan kerusakan atau

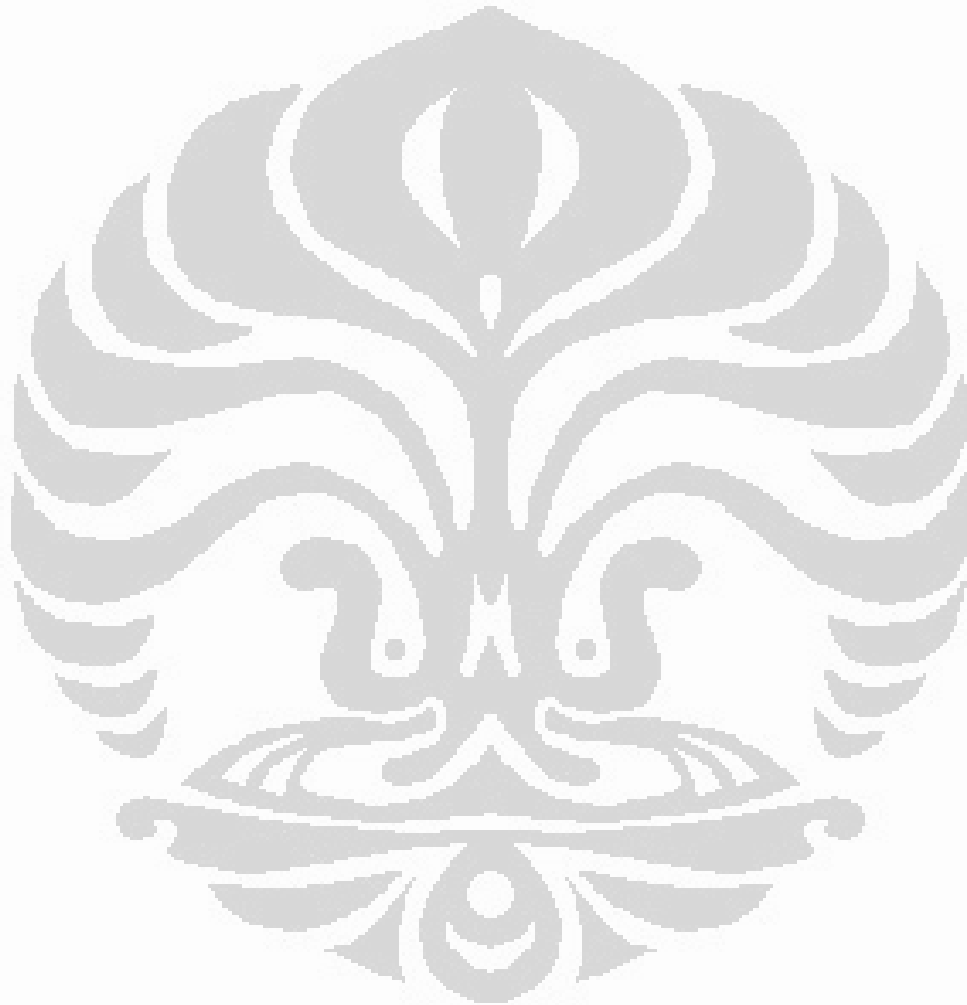
kerugian (Vardi & Wiener, 1996). Dalam perilaku menyimpang yang terjadi antar pribadi ini berakibat pada pada pembenaran atas penyimpangan perilaku yang dilakukan, karena sudah menjadi kebiasaan yang semakin lama seakan perilaku yang menyimpang tersebut menjadi hal yang biasa bahkan dianggap wajar sebagai sebuah perilaku yang diterima oleh seluruh individu dalam organisasi. Perilaku ini dapat menjangkau individu pada lingkup internal maupun eksternal. Penyimpangan perilaku ini cenderung "menyakiti" orang lain ataupun dapat dirasakan pada tingkat organisasi. Tindakan yang disengaja, seperti menyabotase perlengkapan milik perusahaan mungkin memang atas inisiatif sendiri, tetapi berdampak kepada seluruh individu dalam organisasi.

2.3. Hubungan antara RFC dan OMB

Mengacu pada pendapat Vardi & Weitz (2004) yang mengembangkan sebuah *framework* dalam OMB yang didasarkan pada *Theory of Planned Behavior*. Menurut teori ini, sebagaimana dalam *readiness for change*, OMB dianggap sebagai *intentions* yang dapat dimanifestasikan pada level individual, interpersonal and organizational. Lagipula, *framework* ini mengidentifikasi dua kekuatan dibalik OMB. Kekuatan tersebut adalah normatif dan instrumental (Vardi & Weitz, 2004). Kekuatan normative bersekutu dengan internalisasi atas *belief* and norma, ketika instrumental berkaitan dengan *self-interest*. Jadi, jika *belief* dan norma terinternalisasi dalam individu atau jika *self interest* dijalani, *intention* untuk menyimpang akan melemah. Hal yang sama terjadi jika perubahan terinternalisasi dalam individu sebagai *belief* atau norma, atau jika perubahan menjalankan *self-interest* mereka. Jadi, OMB akan berkurang dan *readiness for change* akan meningkat ketika perubahan terinternalisasi sebagai *belief* atau norma, atau jika *individuals interests* terakomodasi dalam perubahan (perubahan menguntungkan mereka).

Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa resistensi aktif terhadap perubahan dapat dilihat dari gejala-gejalanya seperti bersikap

kritis, mencari-cari kesalahan, menakut nakuti, penggunaan fakta secara selektif, penyalahgunaan, sabotase, intimidasi, menahan arus perubahan/pengkotakan sampai dengan perdebatan setidaknya memicu individu untuk melakukan tindakan penyimpangan meskipun secara tidak disadari bahwa hal tersebut sebagai akibat ketidaksiapan berubah individu dalam organisasi.



BAB 3

GAMBARAN UMUM ORGANISASI

3.1. SEJARAH KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Pertumbuhan dan perkembangan organisasi Polri tidak lepas dari sejarah perjuangan kemerdekaan Republik Indonesia sejak Proklamasi. Pada masa kemerdekaan Indonesia, Polri telah dihadapkan pada tugas-tugas yang unik dan kompleks. Selain menata keamanan dan ketertiban masyarakat di masa perang, Polri juga terlibat langsung dalam pertempuran melawan penjajah dan berbagai operasi militer bersama-sama satuan angkatan bersenjata yang lain. Kondisi seperti ini dilakukan oleh Polri karena Polri lahir sebagai satu-satunya satuan bersenjata yang relatif lebih lengkap.

Hanya empat hari setelah kemerdekaan, tepatnya tanggal 21 Agustus 1945, secara tegas pasukan polisi segera memproklamirkan diri sebagai Pasukan Polisi Republik Indonesia dipimpin oleh Inspektur Kelas I (Letnan Satu) Polisi Mochammad Jassin di Surabaya, langkah awal yang dilakukan selain mengadakan pembersihan dan pelucutan senjata terhadap tentara Jepang yang kalah perang, juga membangkitkan semangat moral dan patriotik seluruh rakyat maupun satuan-satuan bersenjata yang sedang dilanda depresi dan kekalahan perang yang panjang.

Tanggal 29 September 1945 tentara Sekutu yang didalamnya juga terdapat ribuan tentara Belanda menyerbu Indonesia dengan dalih ingin melucuti tentara Jepang. Pada kenyataannya pasukan sekutu tersebut justru ingin membantu Belanda menjajah kembali Indonesia. Oleh karena itu perang antara sekutu dengan pasukan Indonesiapun terjadi dimana-mana.

Klimaksnya terjadi pada tanggal 10 Nopember 1945, yang dikenal sebagai "Pertempuran Surabaya". Tanggal itu kemudian dijadikan sebagai hari Pahlawan secara Nasional yang setiap tahun diperingati oleh bangsa Indonesia.

Pertempuran 10 Nopember 1945 di Surabaya menjadi sangat penting dalam sejarah Indonesia, bukan hanya karena ribuan rakyat Indonesia gugur, tetapi lebih dari itu karena semangat heroiknya mampu menggetarkan dunia dan PBB akan eksistensi bangsa dan negara Indonesia di mata dunia. Andil pasukan Polisi dalam mengobarkan semangat perlawanan rakyat ketika itu pun sangat besar. Dalam menciptakan keamanan dan ketertiban di dalam negeri, Polri juga sudah banyak disibukkan oleh berbagai operasi militer, penumpasan pemberontakan dari DI & TII, PRRI, PKI RMS RAM dan G 30 S/PKI serta berbagai penumpasan GPK.

Dalam perkembangan paling akhir dalam kepolisian yang semakin modern dan global, Polri bukan hanya mengurus keamanan dan ketertiban di dalam negeri, akan tetapi juga terlibat dalam masalah-masalah keamanan dan ketertiban regional maupun internasional, sebagaimana yang di tempuh oleh kebijakan PBB yang telah meminta pasukan-pasukan polisi, termasuk Indonesia, untuk ikut aktif dalam berbagai operasi kepolisian, misalnya di Namibia (Afrika Selatan) dan di Kamboja (Asia).

3.2. VISI DAN MISI ORGANISASI

Visi Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah Polri yang mampu menjadi pelindung Pengayom dan Pelayan Masyarakat yang selalu dekat dan bersama-sama masyarakat, serta sebagai penegak hukum yang profesional dan proporsional yang selalu menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia, Pemelihara keamanan dan ketertiban serta

mewujudkan keamanan dalam negeri dalam suatu kehidupan nasional yang demokratis dan masyarakat yang sejahtera.

Misi Kepolisian Negara Republik Indonesia berdasarkan uraian Visi sebagaimana tersebut di atas, adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan perlindungan, pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (meliputi aspek security, surety, safety dan peace) sehingga masyarakat bebas dari gangguan fisik maupun psykis.
- b. Memberikan bimbingan kepada masyarakat melalui upaya preemtif dan preventif yang dapat meningkatkan kesadaran dan kekuatan serta kepatuhan hukum masyarakat.
- c. Menegakkan hukum secara profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi supremasi hukum dan hak azasi manusia menuju kepada adanya kepastian hukum dan rasa keadilan.
- d. Memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat dengan tetap memperhatikan norma - norma dan nilai - nilai yang berlaku dalam bingkai integritas wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- e. Mengelola sumber daya manusia Polri secara profesional dalam mencapai tujuan Polri yaitu terwujudnya keamanan dalam negeri sehingga dapat mendorong meningkatnya gairah kerja guna mencapai kesejahteraan masyarakat
- f. Meningkatkan upaya konsolidasi kedalam (internal Polri) sebagai upaya menyamakan Visi dan Misi Polri kedepan.
- g. Memelihara soliditas institusi Polri dari berbagai pengaruh external yang sangat merugikan organisasi.
- h. Melanjutkan operasi pemulihan keamanan di beberapa wilayah konflik guna menjamin keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- i. Meningkatkan kesadaran hukum dan kesadaran berbangsa dari masyarakat yang berbhineka tunggal ika.

3.3. SASARAN

Dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi Polri ditetapkan sasaran yang hendak dicapai adalah :

3.3.1. Bidang Kamtibmas

- a. Tercapainya situasi Kamtibmas yang kondusif bagi penyelenggaraan pembangunan nasional.
- b. Terciptanya suatu proses penegakan hukum yang konsisten dan berkeadilan, bebas KKN dan menjunjung tinggi hak azasi manusia.
- c. Terwujudnya aparat penegak hukum yang memiliki integritas dan kemampuan profesional yang tinggi serta mampu bertindak tegas adil dan berwibawa.
- d. Kesadaran hukum dan kepatuhan hukum masyarakat yang meningkat yang terwujud dalam bentuk partisipasi aktif dan dinamis masyarakat terhadap upaya Binkamtibmas yang semakin tinggi.
- e. Kinerja Polri yang lebih profesional dan proporsional dengan menjunjung tinggi nilai-nilai demokrasi sehingga disegani dan mendapat dukungan kuat dari masyarakat untuk mewujudkan lingkungan kehidupan yang lebih aman dan tertib.

3.3.2. Bidang Keamanan Dalam Negeri

- a. Tercapainya kerukunan antar umat beragama dalam kerangka interaksi sosial yang intensif serta tumbuhnya kesadaran berbangsa guna menjamin keutuhan bangsa yang ber Bhineka Tunggal Ika.
- b. Tetap tegaknya Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Indonesia maka perbandingannya adalah 1:1500 atau lebih kecil lagi. Artinya satu polisi mengawasi 1500 orang di negeri ini, padahal standar PBB menyebutkan standar ideal itu adalah 1:400 atau 1:300. (Baruno, Y.Heroes, 2008)

3.6. TUGAS POKOK KEPOLISIAN REPUBLIK INDONESIA

Sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002, tugas pokok Kepolisian Negara Republik Indonesia adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat.

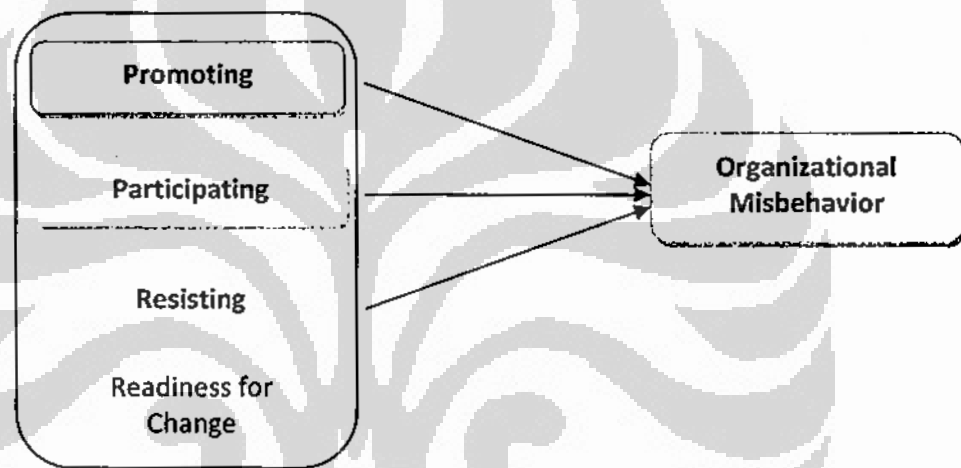


BAB 4

METODE PENELITIAN

4.1. Model Statistik Penelitian dan Definisi Operasional

Model penelitian ini menggunakan empat variabel yang terdiri dari variabel *Readiness for Change* yang terdiri dari dimensi: *promoting*, *participating* dan *resisting*, serta variabel penyimpangan perilaku organisasi (*organizational misbehavior*).



Gambar 4.1 Model Statistik Penelitian

Gambar model penelitian di atas menggambarkan korelasi atau hubungan antara *Readiness for Change* yang terdiri dari dimensi: *promoting*, *participating* dan *resisting* dengan penyimpangan perilaku organisasi (OMB). Penyimpangan perilaku organisasi (OMB) didefinisikan sebagai tindakan disengaja dari pihak individu yang melanggar norma-norma inti dan tujuan perusahaan dan/atau norma-norma sosial, yang didorong oleh suatu kekuatan normatif yang merujuk kepada ekspektasi seseorang mengenai bagaimana dia harus berperilaku dan/atau suatu kekuatan instrumental yang mewakili minat dan keyakinan pribadi individu.

Definisi Operasional RFC: adalah sikap, kesadaran, keyakinan, motivasi dan perilaku individu dalam organisasi yang ditunjukkan dengan

partisipasi dan keterlibatan secara aktif, berpikir positif, berempati, dan melakukan komunikasi secara intensif dalam mendukung suatu perubahan yang dapat dilihat dalam dimensi *promoting*, *participating* dan *resisting* sebagai faktor pembentuk kesiapan untuk berubah (RFC). Definisi operasional OMB: adalah penyimpangan perilaku organisasi baik secara intrapersonal (self), interpersonal atau organisasi yang disebabkan oleh individu, pekerjaan, organisasi dan kelompok itu sendiri dan berakibat negatif pada kinerja, citra finansial dan sosial.

Definisi operasional *promoting* adalah peningkatan jenjang karier dalam skema pergantian dan penempatan pegawai yang akan datang dan transfer untuk pegawai-pegawai pada posisi kunci dan yang memiliki karier panjang dalam organisasi untuk memegang kepercayaan sebagai pembuka langkah yang mengawali berjalannya suatu perubahan.

Definisi operasional *participating* adalah pengikutsertaan individu dalam organisasi dalam proses perubahan untuk memotori dan melibatkan secara aktif /langsung (berpartisipasi aktif) dalam langkah-langkah pengenalan sampai dengan implementasi untuk mencapai tujuan perubahan dalam organisasi.

Definisi operasional *resisting* adalah sikap, perilaku, motivasi dan tindakan penolakan yang menjadi hambatan yang mengakibatkan kegagalan dalam perubahan yang disebut sebagai *resistance to change*. Bentuk yang muncul dalam *resisting* dapat berupa respon yang bersifat penolakan, karena masih rendahnya motivasi untuk melakukan aktivitas dengan sistem dan prosedur yang baru yang sangat berbeda dari aktivitas yang biasa dilakukan sebelumnya.

Dari model statistik pada gambar 4.1., diambil hipotesis sebagai berikut:

H_{Pro} : Implementasi *promoting* berhubungan negatif dengan penyimpangan perilaku organisasi

Dari hipotesis tersebut diharapkan dapat dibuktikan bahwa memang benar ada korelasi atau hubungan antara implementasi *promoting* dengan penyimpangan perilaku organisasi, dan hubungannya bersifat negatif. Artinya semakin baik implementasi *promoting*, maka semakin rendah terjadinya penyimpangan perilaku organisasi.

Pada hipotesis kedua diharapkan juga dapat dibuktikan adanya korelasi atau hubungan antara *participating* dengan penyimpangan perilaku organisasional, yang diharapkan bernilai negatif. Artinya, makin baik implementasi partisipasi maka makin kecil kesempatan timbulnya penyimpangan perilaku organisasional. Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_{Par}: Implementasi participating akan berhubungan negatif dengan penyimpangan perilaku organisasional

Pada bagian terakhir dalam penelitian ini, diharapkan dapat dibuktikan adanya korelasi atau hubungan antara *resisting* dengan penyimpangan perilaku organisasional, yang bernilai positif, artinya bahwa semakin kecil adanya *resisting* terhadap suatu perubahan akan semakin kecil pula kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasi. Sebaliknya, semakin besar *resisting* terhadap suatu perubahan akan memperbesar pula penyimpangan perilaku dalam organisasi. Hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H_{Res}: Resisting akan berhubungan positif dengan penyimpangan perilaku organisasional

Dilihat dari variabel kesiapan berubah (RFC) yang merupakan penggabungan dari ketiga dimensi di atas, diambil hipotesis sebagai berikut:

H_{rfc}: Kualitas kesiapan untuk berubah(RFC) berhubungan negatif dengan penyimpangan perilaku organisasi(OMB)

Dari hipotesis tersebut diharapkan dapat dibuktikan bahwa memang benar ada korelasi atau hubungan antara variabel kesiapan untuk

berubah (RFC) yang dibentuk oleh dimensi *promoting*, *participating* dan *resisting* dengan penyimpangan perilaku organisasi (OMB), dan hubungannya bersifat negatif. Artinya semakin tinggi kualitas kesiapan untuk berubah, maka semakin rendah terjadinya penyimpangan perilaku organisasi.

4.2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini digunakan metode melakukan survei dengan pendekatan *cross sectional* dengan mengambil data primer berupa penyebaran kuesioner kepada para jajaran pimpinan di Kepolisian Negara Republik Indonesia. Hal ini untuk mengetahui apakah *promoting*, *participating* dan *resisting* mempunyai hubungan dengan penyimpangan perilaku organisasi (OMB) di dalam organisasi Polri.

Organisasi ini dipilih karena selain dari yang telah disebutkan dalam bab pendahuluan, juga karena jabatan struktural (sampel Polri) merupakan peran yang signifikan terhadap jalannya organisasi. Penyimpangan perilaku organisasi cenderung lebih mudah diamati jika dilakukan oleh kelompok yang melakukan tugas utama pada organisasi dalam pekerjaannya sehari – hari.

Pada organisasi Polri Dalam pelaksanaan tugas pekerjaan sehari – hari, pemimpin memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Segala bentuk tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi Polri jika tanpa otorisasi atau perintah dari pimpinan dan / atau bertentangan dengan perintah yang diberikan, dapat dipandang sebagai bentuk pembangkangan (*desersi*) yang memiliki konsekuensi yang cukup berat. Oleh karena itu, sebagai responden dalam sampel Polri dipilih kelompok pejabat struktural. Terkait dengan variabel penelitian terutama kesiapan untuk berubah, kelompok pimpinan yang dipilih adalah merupakan tingkat manajerial menengah yang memiliki kekuasaan dan pengaruh untuk dipatuhi dan dianut oleh bawahan.

Skala yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini adalah Skala Likert, yang juga disebut *summated-rating scale*, yaitu teknik pengukuran

sikap yang paling luas dalam riset sumber daya manusia. Skala ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan mereka. Pilihan dibuat berjenjang, mulai dari intensitas yang paling rendah sampai paling tinggi. Jumlah jenjang yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 6 jenjang.

Berikut pembagian 6 jenjang pada Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini:

- 1 = Sangat Tak Setuju
- 2 = Tak Setuju
- 3 = Cenderung Tak Setuju
- 4 = Cenderung Setuju
- 5 = Setuju
- 6 = Sangat Setuju

Penentuan 6 jenjang dalam Skala Likert ini adalah untuk menghindari munculnya kecenderungan pemilihan nilai tengah (*central tendency*) oleh para responden yang tentunya akan cukup menyulitkan dalam pengolahan dan interpretasi hasil yang akan dilakukan.

4.3. Pengumpulan Data

Metode pengambilan sampel yang diambil adalah *Convenience Sampling*, yang mana kelompok sampel diambil atas alasan kepraktisan dan efisiensi serta kemudahan saja. Kelompok sampel yang dipilih adalah satu kumpulan beberapa pimpinan Polri yang sedang melaksanakan tugas pimpinan di Diklat Polri – Bandung, yang berasal dari berbagai satuan wilayah di Indonesia. Pimpinan Polri yang menjadi sampel adalah pimpinan pada level setara *middle managers* (pangkat ajun komisaris sampai dengan komisaris besar).

Jumlah kuesioner yang disebar di Polri, dari 139 kuesioner yang disebar kepada responden, kembali 136 buah, dan sebanyak 131 kuesioner dapat diolah. Jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak jumlah peserta pelatihan. Menurut Hair, Black & Babin (2006) jumlah sampel minimum dibandingkan jumlah variabel adalah 5:1 dengan jumlah yang

disarankan adalah 15 - 20:1. Jumlah variabel penelitian ini adalah 4 dengan sampel 131 orang, jadi perbandingan jumlah sampelnya adalah $(131:4) = 32:1$ atau telah memenuhi syarat jumlah.

Dalam pengisian kuesioner ini diawasi langsung oleh beberapa *surveyor*. Dilat Suspim Polri tempat pengambilan data ini dibagi dalam 4 kelas masing-masing berisi antara 30 – 35 orang pejabat. Masing – masing kelas diawasi oleh 2 orang *surveyor*. Para responden yang berada dalam sebuah kelas besar, yang diawasi oleh 4 orang *surveyor* untuk mengurangi risiko tidak terjawabnya kuesioner secara lengkap.

4.4. Alat Pengukuran

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang terdiri dari lima bagian. Bagian I adalah bagian kuesioner yang berisikan pertanyaan mengenai data responden. Bagian II – III adalah bagian kuesioner untuk mengumpulkan data mengenai *Readiness for change* yang terdiri dari dimensi *promoting*, *participating* dan *resisting* dan *Organization Misbehavior (OMB)*.

4.4.1. Kuesioner Data Responden

Pada bagian I dari kuesioner, data yang dikumpulkan adalah data mengenai responden. Data tersebut terdiri dari: 1) Usia, 2) Pendidikan, 3) Masa Kerja, 4) Status, 5) Unit Kerja dan 6) Jumlah tanggungan responden, juga ditanyakan Pangkat responden. Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran-1 dan lampiran-2.

4.4.2. Kuesioner *Readiness for Change (RFC)*

Kuesioner bagian ini terdiri dari 14 pernyataan yang dikembangkan oleh Sutjipto dan Uno dalam penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara tahun 2008. RFC disini mengukur Kesiapan untuk berubah yang diukur dalam 3 (tiga) dimensi yaitu *promoting*,

participating dan *resisting*. Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran 2 Bagian II. Pilihan jawaban menggunakan 6 level Skala Likert seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dengan jumlah pernyataan sebanyak 14 butir yang menggali informasi tentang kesediaan untuk bekerja efektif, memecahkan masalah, keterlibatan dalam kegiatan, melahirkan ide-ide baru, kesediaan menerima perubahan, kesediaan mengubah cara kerja, kreatifitas, kesediaan untuk belajar hal baru dan kesediaan mensosialisasikan manfaat suatu perubahan.

4.4.3. Kuesioner *Organization Misbehavior* (OMB)

Kuesioner bagian ini terdiri dari 23 pernyataan yang dikembangkan oleh Vardi & Weitz (2004). OMB disini mengukur penyimpangan perilaku organisasi. Keseluruhan pernyataan dapat dilihat pada lampiran 3 Bagian III. Pilihan jawaban menggunakan 6 level Skala Likert seperti yang telah dijelaskan sebelumnya dengan jumlah pernyataan sebanyak 23 butir yang menggali informasi tentang perilaku dikantor terkait dengan penggunaan fasilitas kantor, *absenteeism*, tindakan penyuapan, pengambilan risiko yang tidak perlu, penyimpangan penggunaan anggaran, serta perlakuan terhadap sesama pegawai, atasan dan bawahan.

4.5. Data Deskriptif Hasil Pengumpulan

Data deskriptif yang didapat dari kuesioner ini dapat dilihat pada tabel frekuensi di bawah ini:

Tabel 4.1 Statistik

Sampel		Usia	Pendidikan	Masa Kerja	Status	Unit Kerja	Jumlah Tanggungan
POLRI	N Valid	131	131	131	131	131	131
	Tidak Lengkap	0	0	0	0	0	0

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa seluruh responden yang dinyatakan baik dan dapat diolah datanya (131 orang) mengisi seluruh pertanyaan dalam lembar data responden (tidak ada yang dikosongkan). Kemudian penghitungan frekuensi atas data usia responden menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.2 Tabulasi Usia

	Usia	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 th	0	0	0	0
	30 – 35 th	3	2.3	2.3	2.3
	36 – 40 th	78	59.5	59.5	61.8
	41 – 45 th	27	20.6	20.6	82.4
	46 – 50 th	21	16.0	16.0	98.5
	> 50 th	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dalam organisasi Polri, khususnya dalam populasi sampel yang diambil, rentang usia terbanyak adalah pada rentang 36 – 40 tahun (59,5%). Hal ini timbul karena perbedaan jenis jabatan kelompok sampel tingkat struktural pada organisasi Polri.

Hasil perhitungan frekuensi terhadap pendidikan responden dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3 Tabulasi Pendidikan

	Pendidikan	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA atau sederajat	10	7.6	7.6	7.6
	D3 atau sederajat	14	10.7	10.7	18.3
	S1 atau sederajat	71	54.2	54.2	72.5
	S2 atau sederajat	36	27.5	27.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Dari tabel 4.3. dapat dilihat bahwa dalam organisasi Polri frekuensi tingkat pendidikan terbesar ditunjukkan oleh tingkat pendidikan setingkat

Universitas Indonesia

atau di atas S1 (81,7%) dengan porsi terbesar pada pendidikan setingkat S1 (54,2%). Hal ini dapat dijelaskan karena dalam kelompok jabatan struktural (organisasi Polri) lebih diperlukan kemampuan analitis, sehingga perlu pendidikan akademis dalam mendukung pelaksanaan tugas kepemimpinan.

Untuk mengetahui gambaran responden, selain kedua jenis data di atas, yaitu usia dan pendidikan, dilengkapi juga dengan data masa kerja, seperti ditunjukkan dalam tabulasi sebagai berikut:

Tabel 4.4. Tabulasi Masa Kerja

Masa Kerja		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 - 10 th	1	.8	.8	.8
	11 - 15 th	32	24.4	24.4	25.2
	16 - 20 th	58	44.3	44.3	69.5
	21 - 25 th	38	29.0	29.0	98.5
	26 - 30 th	2	1.5	1.5	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Pada tabel 4.4. di atas menunjukkan bahwa organisasi Polri, rentang masa kerja terbesar ditunjukkan oleh rentang masa kerja 16 – 20 tahun (44,3%).

Tabel 4.5. Tabulasi Status Pernikahan

Status Pernikahan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Belum Menikah	2	1.5	1.5	1.5
	Menikah	119	90.8	90.8	92.4
	Pernah Menikah	10	7.6	7.6	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Penghitungan frekuensi selanjutnya adalah terhadap status pernikahan responden, yang relatif tidak dipengaruhi oleh data sebelumnya (usia, tingkat pendidikan dan masa kerja), karena kedua kelompok sampel menunjukkan frekuensi maksimum pada status yang sama, yaitu pada

status Menikah yaitu sebesar 90,8% walaupun dengan tingkat usia yang lebih tinggi pada organisasi Polri menyebabkan persentase responden dengan status Menikah menjadi lebih besar seperti yang dapat dilihat pada tabel 4.5.

Selanjutnya untuk penghitungan frekuensi jumlah tanggungan dari responden, dapat dilihat dalam tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6 Tabulasi Jumlah Tanggungan

Jumlah Tanggungan		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak ada	3	2.3	2.3	2.3
	1 orang	3	2.3	2.3	4.6
	2 orang	16	12.2	12.2	16.8
	3 orang	62	47.3	47.3	64.1
	4 orang	47	35.9	35.9	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa dalam organisasi Polri, responden dengan jumlah tanggungan 3 orang menduduki tempat tertinggi (47,3%) disusul kemudian oleh responden dengan jumlah tanggungan 4 orang dengan frekuensi sebesar 35,9%. Yang dimaksud dengan jumlah tanggungan disini adalah termasuk istri (atau suami) dan anak, jadi jika disebutkan jumlah tanggungan 2 orang berarti responden tersebut telah menikah dan memiliki 1 orang anak.

Tabel 4.7. Tabulasi Pangkat

Pangkat		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ajun Komisaris	5	3.8	3.8	3.8
	Komisaris	65	49.6	49.6	53.4
	Ajun Kombes	35	26.7	26.7	80.2
	Komisaris Besar	26	19.8	19.8	100.0
	Total	131	100.0	100.0	

Tabel 4.7 menggambarkan komposisi kepangkatan dari data responden Polri. Dari tabel dapat dilihat bahwa dalam kelompok sampel dari organisasi Polri, yang terbanyak adalah responden dengan pangkat Komisaris (49,6%), berikutnya responden dengan pangkat Ajun Komisaris Besar sebesar 26,7%, pangkat Komisaris Besar (19,8%) dan terakhir responden dengan pangkat Ajun Komisaris (3,8%).

4.6. Validitas dan Reliabilitas Pengujian

Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan diambil dari penelitian terdahulu sehingga validitas alat ukur telah dapat dipercaya, namun demikian, karena dilakukan penyesuaian terhadap beberapa pernyataan dalam alat ukur tersebut dan juga dilakukan terhadap sampel yang berbeda, perlu dilakukan uji validitas dengan melakukan konfirmasi terhadap faktor analisis dari alat ukur (*confirmatory factor analysis*). Dalam penelitian dengan sampel sejumlah 131 Polri ini, pernyataan dengan *factor loading* < 0,5 tidak digunakan dalam penghitungan (Hair, Black, Babin, Anderson & Thatam, 2006). Dengan kata lain, hanya pernyataan yang dapat menjelaskan variabel lebih dari 50% saja yang dihitung. Selain itu, hasil perhitungan dengan metode faktor analisis harus menunjukkan jumlah kumulatif ekstraksi bernilai minimal 60% (Hair, Black, Babin, Anderson & Thatam, 2006), yang berarti alat ukur yang digunakan dapat menggambarkan minimal 60% dari apa yang hendak diukur oleh variabel. Jika hasil perhitungan kumulatif ekstraksi belum mencapai minimal 60%, pernyataan dengan *factor loading* terkecil dikeluarkan satu demi satu hingga tercapai nilai kumulatif ekstraksi minimal 60% (hasil *confirmatory factor analysis* dapat dilihat dalam lampiran 4).

Kehandalan atau reliabilitas adalah stabilitas, prediktabilitas, akurasi dan konsistensi dari skor pengujian jika dilakukan pada kondisi yang berbeda. Dalam penelitian ini reliabilitas diukur dengan mengukur Cronbach Alpha dari pernyataan yang valid, pengukuran reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach Alpha sebagai cara yang digunakan

apabila pengukuran dilakukan satu kali. Metode ini mengukur konsistensi respons seseorang terhadap semua pernyataan dalam tes. Semakin konsisten respon seseorang dalam semua bagian atau pernyataan dalam alat ukur, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur tersebut semakin homogen.

Hasil uji reliabilitas alat ukur dimensi promoting dengan 4 pernyataan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,623. Dimensi participating dengan 6 pernyataan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,647. Dimensi resisting dengan 4 pernyataan menghasilkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,499. Dimensi ini bernilai Alpha rendah karena resisting merupakan hal yang negatif, sehingga kemungkinan ada keraguan responden dalam memberikan jawaban yang sebenar benarnya, sedangkan dimensi penyimpangan perilaku organisasional (OMB) dengan 23 pernyataan menunjukkan nilai Cronbach Alpha sebesar 0,970. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan alat ukur yang digunakan memiliki reliabilitas yang relatif baik, karena sesuai dengan literatur, alat ukur dikatakan memiliki reliabilitas yang baik pada nilai Cronbach Alpha minimal 0,6 – 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Thatam, 2006).

Reliabilitas yang relatif rendah (Cronbach Alpha = 0,358) dihasilkan dari variabel RFC (35,8%). Hal ini terjadi karena RFC merupakan skor yang dihitung dengan formula (promoting + participating – resisting) dimana reliabilitasnya bergantung pada reliabilitas ketiga dimensinya. Dari uraian sebelumnya diketahui bahwa resisting memiliki reliabilitas yang relatif rendah, sedangkan promoting dan participating memiliki reliabilitas di borderline (antara 0,6 dan 0,7). Jadi tak heran bila RFC memiliki reliabilitas yang tak begitu baik.

Hasil uji reliabilitas terhadap alat ukur dengan Cronbach Alpha yang dilakukan dengan *software* SPSS dapat dilihat dalam tabel 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas

Sampel	Variabel	Sumber Data	Alpha	Jumlah Pernyataan
POLRI	Promoting	Bagian II	0,623	3 dari 4
	Participating	Bagian II	0,647	3 dari 6
	Resisting	Bagian II	0,499	2 dari 4
	RFC	Bagian II	0,358	8 dari 14
	OMB	Bagian III	0,970	22 dari 23

Pelaksanaan pengujian validitas dan reliabilitas pada butir-butir pernyataan, ditemui hanya sebagian saja dari keseluruhan alat ukur yang valid dan reliabel. Hal tersebut terjadi karena tidak dilakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu sebelum pengisian kuesioner oleh responden. Adapun alat ukur yang tidak valid dapat disebabkan oleh kurang atau tidak mengertinya responden akan pernyataan yang diberikan, atau terdapat ambiguitas dalam pernyataan tersebut. Namun demikian sebagian alat ukur yang dinyatakan valid dan reliabel masih dapat dipergunakan dalam penelitian ini. Pernyataan yang secara valid mewakili variabel setelah dilakukan penghitungan, maupun pernyataan yang tidak valid dapat dilihat dalam lampiran 4.

4.7. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini untuk mendeskripsikan atribut – atribut dalam suatu variabel di tiap objek penelitian akan digunakan analisis deskriptif dengan menggunakan *mean score* per indikator atau pernyataan. Dari deskripsi tersebut dapat dilihat pernyataan – pernyataan yang mewakili kondisi dalam organisasi serta kecenderungan kesetujuan responden terhadap hal yang dinyatakan dalam masing – masing pernyataan. Selanjutnya pengolahan data dilakukan dengan menggunakan korelasi, yaitu teknik statistik yang sering digunakan untuk mencari hubungan antara dua atau lebih variabel. Dua variabel yang hendak diselidiki korelasinya biasanya dilambangkan dengan X dan Y. Perlu diingat bahwa

uji korelasi tidak membedakan adanya variabel dependen dan variabel independen (Pratisto, 2009:71)

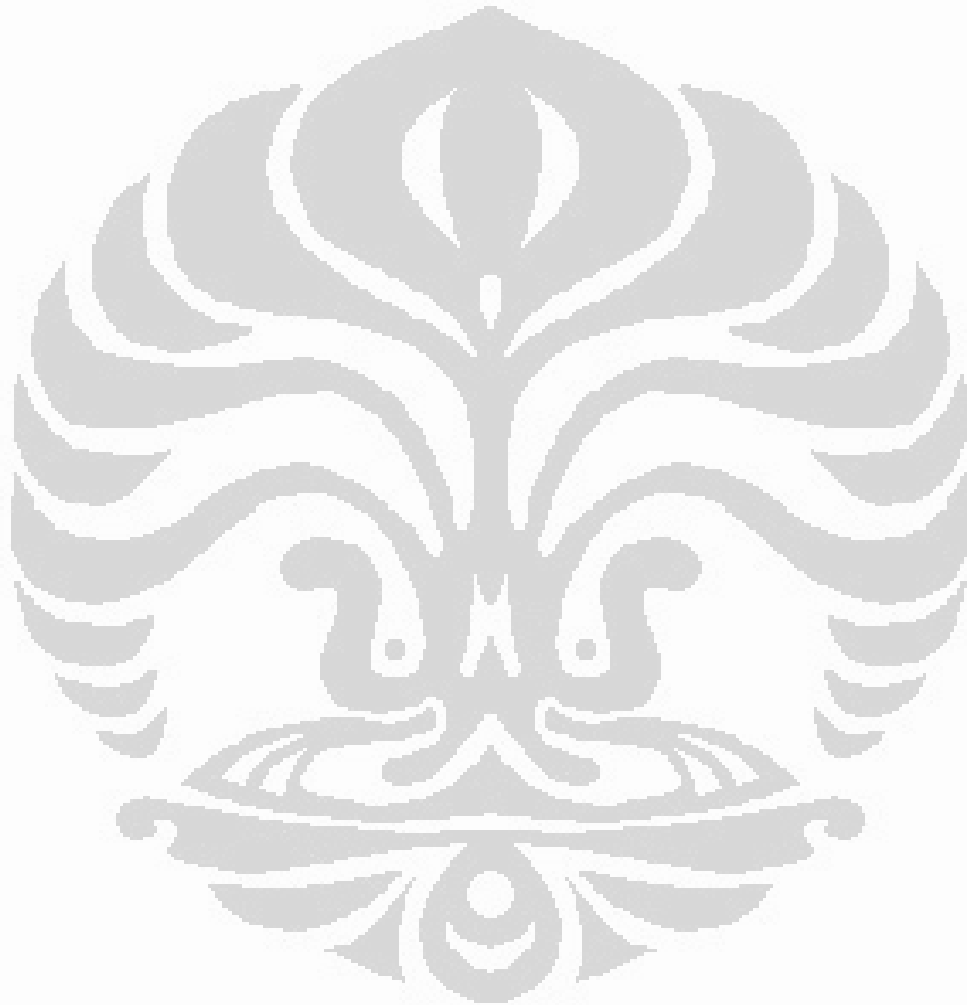
Arah korelasi menunjukkan pola gerakan variabel Y terhadap gerakan variabel X. Ada 3 (tiga) arah korelasi yang dapat terjadi, yaitu *positive correlation*, *negative correlation*, dan *nihil correlation*. *Positive correlation* atau yang disebut dengan *direct correlation* ditunjukkan adanya kenaikan nilai X yang diikuti oleh kenaikan nilai Y, dan sebaliknya penurunan nilai X juga diikuti penurunan nilai Y, atau dengan kata lain perubahan pada suatu variabel diikuti oleh perubahan pada variabel yang lain secara teratur dengan arah gerakan yang sama, hubungan ini disebut sebagai *positive correlation*.

Invers correlation (negative correlation) terjadi jika kenaikan nilai X justru diiringi dengan penurunan nilai Y dan sebaliknya penurunan nilai X dibarengi dengan kenaikan nilai Y, atau dengan kata lain perubahan pada suatu variabel diikuti oleh perubahan variabel yang lain secara teratur dengan arah gerakan yang berlawanan, hubungan seperti ini yang disebut sebagai *negative correlation*, sedangkan *nihil correlation* terjadi jika hubungan antara X dan Y tidak jelas atau tidak teratur.

Notasi positif (+) atau negatif (-) menunjukkan arah hubungan antara kedua variabel. Notasi positif berarti bahwa hubungan kedua variabel searah, jika variabel satu naik maka variabel yang lain juga naik. Notasi negatif berarti bahwa kedua variabel berhubungan terbalik, artinya kenaikan satu variabel akan dibarengi dengan penurunan variabel lainnya. Arah koefisien korelasi dapat dirangkum sebagai berikut:

- Jika, nilai $r > 0$, artinya telah terjadi hubungan yang linier positif, yaitu semakin besar nilai variabel X makin besar pula nilai variabel Y, atau makin kecil nilai variabel X maka makin kecil pula nilai variabel Y.
- Jika nilai $r < 0$, artinya telah terjadi hubungan yang linier negatif, yaitu makin besar nilai variabel X makin kecil nilai variabel Y, atau makin kecil nilai variabel X maka makin besar pula nilai variabel Y.

- Jika nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X dan variabel Y.
- Jika nilai $r = 1$ atau $r = -1$, maka dapat dikatakan telah terjadi hubungan linier sempurna, berupa garis lurus, sedangkan untuk r yang makin mengarah ke angka 0 (nol) maka garis makin tidak lurus.



BAB 5

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA

Untuk melakukan analisis *mean score* diperlukan data statistik deskriptif dari pernyataan yang dinyatakan valid dan reliabel, sebagai berikut:

Tabel 5.1 *Mean score* per Pernyataan

Item	Pernyataan	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
Variabel OMB (Organizational Misbehavior)		1,3009			
Dimensi Self - OMB		1,3789			
SOMB01	Menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat	1,5238	0,9692	1	6
SOMB02	Datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin	1,2381	0,6862	1	6
SOMB03	Menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya	1,2857	0,6912	1	6
SOMB04	Menggunakan mesin fotokopi untuk urusan pribadi	1,4365	0,7429	1	6
SOMB05	Menggunakan waktu istirahat siang lebih lama dari yang diizinkan	1,3810	0,6795	1	6
SOMB07	Mengambil resiko yang tidak diperlukan dengan mengabaikan peraturan keselamatan kerja	1,5079	0,9529	1	6
SOMB08	Menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi	1,2698	0,6377	1	5
SOMB09	Menghadiri acara – acara pribadi atau politik selama jam kerja	1,3889	0,7691	1	5
Dimensi Organization – OMB		1,2666			
OOMB01	Menyabotase pelaksanaan kegiatan satuan kerja saya	1,2222	0,6436	1	5
OOMB02	Dengan sengaja melakukan pekerjaan secara lambat	1,3095	0,6507	1	5
OOMB03	Melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja	1,2222	0,6310	1	5
OOMB04	Mengambil peralatan atau barang –barang kantor ke rumah tanpa izin	1,2143	0,6014	1	5
OOMB05	Ketinggalan pekerjaan tanpa alasan yang masuk akal	1,3651	0,7653	1	6
Dimensi Interpersonal - OMB		1,2571			
IOMB01	Pimpinan berpihak pada pegawai	1,3016	0,7186	1	6

	tertentu				
IOMB02	Mengadukan rekan kerja tanpa bukti konkrit	1,2460	0,6775	1	6
IOMB03	Menyalahkan rekan kerja untuk kesalahan yang dibuat sendiri	1,2063	0,6611	1	6
IOMB04	Pelecehan seksual terhadap rekan kerja	1,1190	0,6014	1	6
IOMB05	Berkata tidak sopan/memaki rekan kerja	1,2520	0,7234	1	6
IOMB06	Mencuri dari rekan kerja	1,1496	0,6182	1	6
IOMB07	Membahayakan rekan kerja	1,1339	0,6090	1	6
IOMB08	Mengusulkan pemecatan pegawai tanpa dasar	1,1890	0,7097	1	6
IOMB09	Menentang keputusan atasan	1,7165	1,0683	1	6
Variabel Readiness for Change		13,3525			
Variabel Promoting		5,64			
Pro 01	Bersedia memecahkan permasalahan yang diakibatkan oleh keberadaan satuan kerja saya	5,82	0,408	1	6
Pro 02	Berusaha melahirkan ide-ide baru yang sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerja saya	5,70	0,731	2	6
Pro 03	Akan bekerja secara kreatif demi kesuksesan satuan kerja saya	5,62	0,650	1	6
Pro 04	Bersedia mensosialisasikan manfaat keberadaan satuan kerja saya pada masyarakat sekitar	5,42	0,774	3	6
Variabel Participating		5,475			
Par 1	Bersedia bekerja lebih keras untuk mengefektifkan satuan kerja saya	5,84	0,368	1	6
Par 2	Bersedia terlibat dalam kegiatan-kegiatan terkait satuan kerja saya	5,67	0,471	1	6
Par 3	Akan merubah cara kerja saya agar sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerja saya	5,24	0,969	1	6
Par 4	Bersedia ambil bagian dalam upaya mengefektifkan satuan kerja saya	5,53	0,672	1	6
Par 5	Bersedia belajar hal-hal baru demi kesuksesan satuan kerja saya	5,53	0,844	1	6
Par 6	Mendukung sepenuhnya pelaksanaan satuan kerja saya	5,60	0,630	1	6
Variabel Resisting		2,2375			
Res 01	Berusaha menggagalkan satuan kerja saya	1,37	1,125	1	6
Res 02	Tak mau disalahkan bila satuan kerja saya gagal	2,60	1,538	2	6
Res 03	Tak mau melakukan perubahan bila tak ada masalah dalam satuan kerja	2,25	1,443	2	6
Res 04	Tak perlu melakukan perubahan selama cara kerja kita bisa diperbaiki	2,73	1,673	2	6

Sumber: Hasil Pengolahan data

Seperti telah dijelaskan pada bab sebelumnya, pilihan jawaban pernyataan yang disediakan adalah 6 jenjang skala Likert mulai dari 1 hingga 6, yaitu 1 berarti sangat tak setuju, 2 berarti tak setuju, 3 berarti cenderung tak setuju, 4 berarti cenderung setuju, 5 berarti setuju dan 6 adalah sangat setuju. Oleh karena itu untuk variabel *promoting* dan *participating*, apabila *mean score* dari pernyataan tersebut bernilai 1-3,49 berarti *promoting* dan *participating* rendah, dan *mean score* 3,5 – 6 berarti *Promoting* dan *participating* tinggi. Untuk variabel *Resisting* dan OMB, apabila *mean score* dari pernyataan tersebut bernilai 1-3,49 berarti *Resisting* dan penyimpangan perilaku rendah, dan *mean score* 3,5 – 6 berarti *Resisting* dan penyimpangan perilaku tinggi.

Promoting

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur *promoting* yang layak dianalisis memiliki *mean score* di atas 4,5. Pro 01 memiliki *mean score* 5,82. Hal ini berarti sebagian besar responden bersedia memecahkan permasalahan yang diakibatkan keberadaan satuan kerjanya. Pro 02 memiliki *mean score* 5,70 artinya bahwa sebagian besar responden berusaha melahirkan ide-ide baru yang sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerjanya. Pro 03 memiliki *mean score* 5,62, hal ini berarti sebagian besar responden bersedia bekerja secara kreatif demi kesuksesan satuan kerjanya. Pro 04 memiliki *mean score* 5,42, artinya responden menyetujui bersedia mensosialisasikan manfaat keberadaan satuan kerjanya pada masyarakat sekitar. Dari dimensi *promoting* secara umum dapat dikatakan bahwa kesiapan untuk berubah dalam hal pemecahan permasalahan, penciptaan ide-ide baru (inovasi), kreatifitas dan kesediaan mendukung sosialisasi keberhasilan satuan kerjanya sangat baik.

Participating

Seluruh pernyataan yang bertujuan untuk mengukur *participating* yang layak dianalisis memiliki *mean score* di atas 4,5. Par 01 memiliki

mean score 5,84 artinya bahwa para responden sebagian besar setuju untuk bekerja lebih keras untuk mengefektifkan satuan kerjanya. Par 02 memiliki *mean score* 5,67, artinya bahwa responden setuju untuk terlibat dalam kegiatan-kegiatan terkait dengan satuan kerjanya. Par 03 memiliki *mean score* 5,24, artinya bahwa sebagian besar responden bersedia merubah cara kerjanya agar sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerjanya. Par 04 memiliki *mean score* 5,53, artinya bahwa responden bersedia mengambil bagian dalam upaya mengefektifkan satuan kerjanya. Par 05 memiliki *mean score* 5,53, hal ini berarti bahwa responden sebagian besar bersedia belajar hal-hal baru demi kesuksesan satuan kerjanya. Par 06 memiliki *mean score* 5,60, artinya bahwa sebagian besar responden mendukung sepenuhnya pelaksanaan satuan kerjanya. Secara umum dilihat dari dimensi *participating* dapat dikatakan bahwa para pegawai Polri mendukung untuk bekerja keras, efektif, aktif dalam kegiatan dengan ikut ambil bagian dalam mempelajari hal-hal baru (perubahan organisasi).

Resisting

Semua pernyataan untuk mengukur *resisting* memiliki *mean score* dibawah 3 dengan *mean score* 2,2375. Res 01 mempunyai *mean score* 1,37, artinya bahwa sebagian besar responden tidak setuju dengan usaha menggagalkan satuan kerja. Res 02 memiliki *mean score* 2,60, hal ini berarti bahwa responden cenderung kurang setuju dalam hal tak mau disalahkan bila satuan kerjanya gagal. Res 03 memiliki *mean score* 2,25 artinya bahwa responden cenderung tidak setuju untuk tidak melakukan perubahan bila tidak ada masalah dalam satuan kerja. Dan Res 04 memiliki *mean score* 2,73, artinya bahwa sebagian responden cenderung tidak setuju terkait dengan pernyataan tak perlu melakukan perubahan selama cara kerjanya bisa diperbaiki. Dari dimensi *resisting* secara umum terlihat bahwa anggota Polri mendukung kelancaran kerja organisasinya dan selalu ingin bekerja secara benar dan tidak melakukan banyak kesalahan sehingga perubahan yang diimplementasikan dalam organisasi didukung secara penuh oleh karyawan pada umumnya.

Penyimpangan Perilaku Organisasi (OMB)

Dari hasil pengolahan data kuesioner untuk mengukur OMB, diperoleh *mean score* < 2. Hal ini berarti sebagian besar responden cenderung tidak setuju dengan kegiatan menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat, datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin, menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya, menggunakan mesin fotokopi untuk urusan pribadi, menggunakan waktu istirahat siang lebih lama dari yang diizinkan, mengambil risiko yang tidak diperlukan dengan mengabaikan peraturan keselamatan kerja, menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi, menghadiri acara – acara pribadi atau politik selama jam kerja, menyabotase pelaksanaan kegiatan di unit kerja, dengan sengaja melakukan pekerjaan secara lambat, melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik unit kerja, mengambil peralatan atau barang – barang kantor ke rumah tanpa izin, ketinggalan pekerjaan tanpa alasan yang masuk akal; tidak merasa bahwa pimpinan berpihak pada pegawai tertentu; tidak merasa mengadukan rekan kerja tanpa bukti konkrit; tidak merasa menyalahkan rekan kerja untuk kesalahan yang dibuat sendiri; tidak menyetujui pelecehan seksual terhadap rekan kerja; tidak menyetujui berkata tidak sopan/memaki rekan kerja; tidak menyetujui mencuri dari rekan kerja; tidak merasa membahayakan rekan kerja, tidak merasa mengusulkan pemecatan pegawai tanpa dasar dan tidak merasa menentang keputusan atasan.

Untuk melihat pengaruh hasil pengolahan *promoting*, *participating* dan *resisting* yang membentuk RFC dengan OMB dapat dijelaskan pada pembahasan secara lebih rinci.

5.2. Pembahasan

Secara singkat hasil analisis korelasi antara variabel variabel yang diuji, dapat disajikan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5.2. Korelasi antara RFC: *Promoting*, *Participating* dan *Resisting* dengan OMB

		Promoting	Participating	Resisting	RFC	OMB
Promoting	Pearson Correlation	1	.714**	-.241**	.673**	-.192*
	Sig. (2-tailed)		.000	.005	.000	.028
Participating	Pearson Correlation	.714**	1	-.172*	.607**	-.137
	Sig. (2-tailed)	.000		.049	.000	.119
Resisting	Pearson Correlation	-.241**	-.172*	1	-.858**	.153
	Sig. (2-tailed)	.005	.049		.000	.081
RFC	Pearson Correlation	.673**	.607**	-.858**	1	-.208*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.017
OMB	Pearson Correlation	-.192*	-.137	.153	-.208*	1
	Sig. (2-tailed)	.028	.119	.081	.017	

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Dari hasil analisis diketahui bahwa yang memiliki korelasi dengan penyimpangan perilaku organisasional di Polri, khususnya di kalangan pejabat struktural Polri adalah *promoting* sebesar 19,2%, yang pengaruhnya bersifat negatif, artinya bahwa semakin besar implementasi *promoting* dalam organisasi, makin kecil penyimpangan perilaku organisasi yang ditunjukkan. Dengan menempatkan karyawan pada posisi jabatan yang dalam proses perubahan dari awal dimulainya perubahan organisasi dapat mempengaruhi kemauan karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada di unit kerjanya, kemauan untuk melahirkan ide-ide baru yang sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerja, kemauan untuk bekerja secara kreatif demi kesuksesan satuan kerjanya dan kesediaan untuk mensosialisasikan manfaat keberadaan satuan kerjanya kepada masyarakat sekitar.

Sebagaimana diungkapkan oleh Vardi & Weitz (2004) bahwa faktor yang mendorong seseorang melakukan penyimpangan organisasi adalah karena adanya kekuatan normatif sebagai mediator yang berhubungan dengan tekanan dan ekspektasi organisasional. Yang terjadi di organisasi Polri bahwa individu yang menyadari pentingnya perubahan organisasi dan dari awal dilibatkan dalam proses perubahan memiliki dorongan untuk memenuhi ekspektasi organisasi sebagai kekuatan

normatif untuk memperlancar proses perubahan dan semakin dijauhkan dari keinginan untuk melakukan penyimpangan organisasi.

Pada dimensi *participating* terlihat bahwa implementasi pelibatan individu dalam proses perubahan memiliki hubungan negatif dengan penyimpangan perilaku, artinya bahwa semakin individu dalam organisasi ikut terlibat langsung dalam proses perubahan, maka semakin kecil pula penyimpangan perilaku organisasi di organisasi Polri. Dalam penelitian ini partisipasi karyawan menunjukkan taraf hubungan yang tidak signifikan. Hal ini terjadi kemungkinan karena kultur organisasi di Polri yang berdasarkan pada pelaksanaan perintah atasan, jadi dalam implementasinya tidak dengan kesadaran pribadi tetapi lebih karena sekedar memenuhi perintah atasan untuk terlibat dalam proses perubahan. Kemungkinan yang lain adalah karena kurang teliti dalam memahami pernyataan dalam kuesioner karena keterbatasan waktu sehingga dalam memberikan jawaban pernyataan tidak sesuai dengan keadaan senyatanya. Pada pengukuran dimensi ini menunjukkan adanya kesediaan untuk bekerja lebih keras untuk mengefektifkan satuan kerja satuan kerja, terlibat dalam dalam kegiatan-kegiatan organisasi, merubah cara kerja agar sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerja, kesediaan mengambil bagian dalam upaya mengefektifkan satuan kerja, belajar hal-hal baru demi kesuksesan satuan kerja dan mendukung pelaksanaan satuan kerja, menunjukkan hubungan yang negatif dengan penyimpangan perilaku organisasi.

Demikian pula terkait dengan dimensi *resisting* menunjukkan bahwa upaya penolakan terhadap suatu perubahan memiliki hubungan positif dengan penyimpangan perilaku organisasi, tetapi dalam penelitian ini menunjukkan hasil tidak signifikan, hal ini kemungkinan karena pada organisasi Polri kekuatan resistensi tidak begitu jelas terlihat, karena sifat hubungan dalam organisasi dan budaya organisasi yang lebih menekankan pada kedisiplinan dan kesetiaan kepada organisasi sehingga menekan keinginan individu dalam organisasi untuk patuh terhadap aturan, dan perintah atasan. Pada dimensi ini terungkap bahwa para anggota polri

menunjukkan ketidaksetujuannya terhadap upaya menggagalkan satuan kerja, tak mau disalahkan bila satuan kerjanya gagal, tak mau melakukan perubahan bila tak ada masalah dalam satuan kerja dan tak perlu melakukan perubahan selama cara kerjanya masih bisa diperbaiki.

Pada variabel *readiness for change* (RFC) menunjukkan adanya hubungan negatif dengan penyimpangan perilaku organisasi (OMB). Tanda negatif pada temuan hasil pengolahan data di atas menunjukkan bahwa nilai $r < 0$ ($r = -0,208$), artinya telah terjadi hubungan yang linier negatif (*negative correlation*), yaitu bahwa semakin tinggi kesiapan berubah dalam organisasi maka akan semakin kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasi.

Jika dikaitkan dengan laporan masyarakat yang masuk ke Ombudsman RI tahun 2008, masyarakat melaporkan bahwa sebesar 18,99% terjadi tindakan sewenang-wenang, tidak menangani (12,93%), bertindak tidak adil (11,72%) dan penyimpangan prosedur (11,52%), permintaan imbalan uang/korupsi (7,27%) dalam pelaksanaan tugas pelayanan Polri sehari-hari. Tindakan-tindakan tersebut menunjukkan bahwa kinerja Polri, pada pelaksanaannya terjadi penyimpangan organisasi yang menunjukkan ketidaksiapan Polri dalam menghadapi perubahan organisasi yang masih bergulir dari tahun 2002 hingga sekarang. Meskipun untuk memastikan hal tersebut perlu dilakukan penelitian lebih lanjut yang lebih fokus kepada perilaku individu dalam pelaksanaan tugas pelayanan organisasi kepada masyarakat.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis data dapat ditarik kesimpulan bahwa:

- a. Ada korelasi yang signifikan dari kesiapan untuk berubah terhadap penyimpangan perilaku organisasi di Polri. Hubungan kesiapan berubah dengan penyimpangan perilaku organisasi bersifat negatif. Hubungan negatif kesiapan berubah di Polri terhadap penyimpangan perilaku organisasi berarti semakin tinggi kesiapan untuk berubah dalam organisasi, maka semakin kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasional.
- b. Ada hubungan negatif antara implementasi *promoting* dalam organisasi dengan penyimpangan perilaku organisasi. Hubungan negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin baik implementasi *promoting* dalam organisasi, maka akan semakin kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan perilaku organisasi. Terkait dengan implementasi *participating* menunjukkan ada hubungan negatif dengan penyimpangan perilaku organisasi, meskipun tidak signifikan. Artinya bahwa implementasi *participating* pada organisasi Polri tidak berpengaruh terhadap penyimpangan perilaku organisasi. Hal ini terjadi mungkin karena upaya pengikutsertaan individu dalam organisasi pada proses perubahan maupun sebelum perubahan memiliki intensitas yang sama, sehingga ada tidaknya perubahan dalam organisasi Polri tidak banyak berpengaruh pada penyimpangan perilaku organisasi.
- c. Pada dimensi *resisting* menunjukkan bahwa upaya penolakan terhadap suatu perubahan memiliki hubungan positif dengan penyimpangan perilaku organisasi, meskipun hubungannya tidak ditunjukkan secara signifikan, hal ini kemungkinan karena pada organisasi Polri kekuatan resistensi tidak begitu jelas terlihat, karena sifat hubungan dalam

organisasi dan budaya organisasi yang lebih menekankan pada kedisiplinan dan kesetiaan kepada organisasi sehingga menekan keinginan individu dalam organisasi untuk patuh terhadap aturan, dan perintah atasan.

6.2. Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan di Polri ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

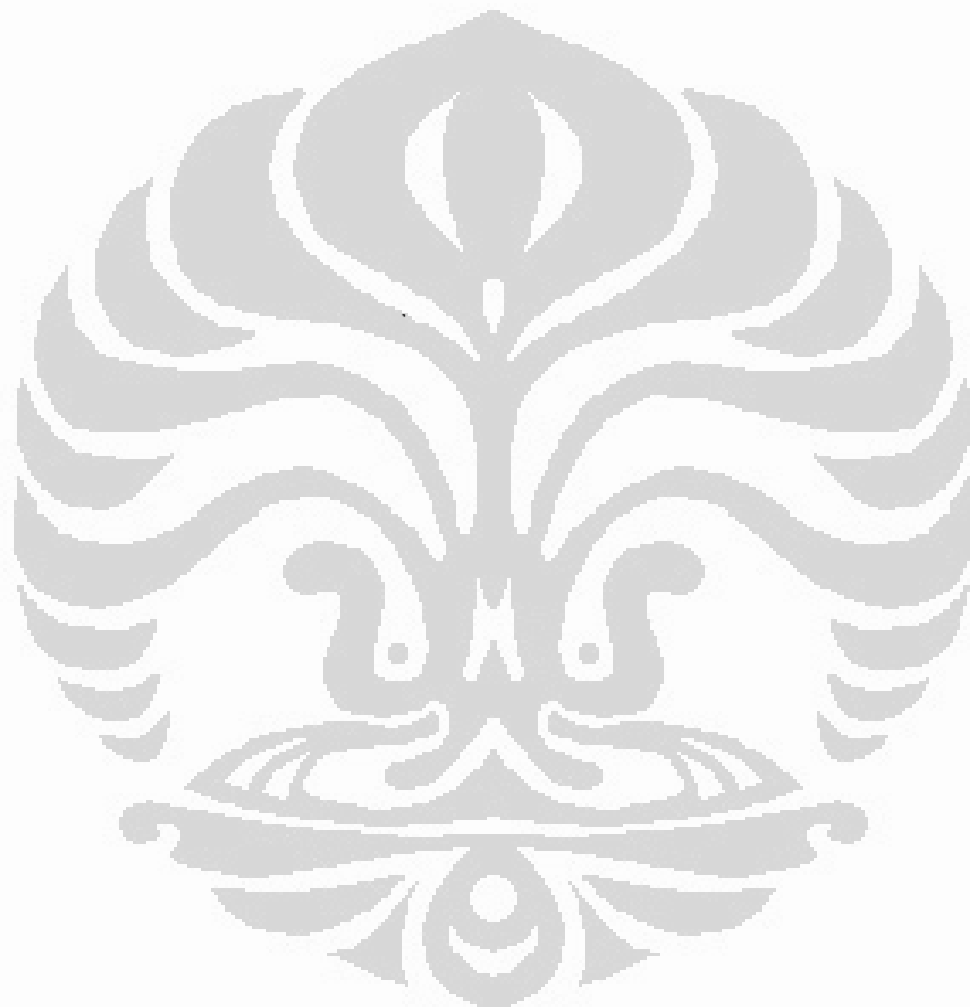
- a. Mengacu kepada hasil penelitian Vardi & Weitz tahun 2004, dalam penelitian ini telah dilakukan simplifikasi dari model tersebut untuk kepentingan efisiensi dan pertimbangan waktu penelitian, yaitu dengan tidak memunculkan peran mediator dalam analisis, sehingga perlu menjadi catatan bagi penelitian selanjutnya.
- b. Penelitian menggunakan pendekatan *convinient* karena pertimbangan keterbatasan waktu penelitian sehingga data yang diambil merupakan potret kondisi pada jarak waktu yang terbatas dari objek penelitian.
- c. Objek penelitian yang diambil adalah unsur pimpinan Polri mengingat bahwa pimpinan di jajaran Polri memiliki kewenangan yang cukup berpengaruh dalam implementasi perubahan organisasi berdasarkan budaya organisasi yang diterapkan di organisasi Polri.

6.3. Saran

Hubungan kualitas kesiapan untuk berubah (*Readiness for Change*) dengan penyimpangan perilaku organisasi (*Organizational Misbehavior*) pada Organisasi Polri menunjukkan adanya korelasi negatif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *promoting* dapat mengurangi atau meminimalisasi terjadinya penyimpangan perilaku organisasi. Atas dasar hal tersebut, penulis dapat memberikan saran bagi segenap pimpinan unit kerja di lingkungan Polri untuk senantiasa berperan dengan mengimplementasikan *promoting* dalam organisasi sebagai fokus perhatian dalam menyiapkan personilnya menuju perubahan yang diinginkan oleh organisasi. Pegawai hendaknya memiliki kesempatan

Universitas Indonesia

yang sama untuk menunjukkan dedikasi kepada organisasi sesuai dengan prestasi yang dicapai sebagai *reward* untuk masuk dalam implementasi *promoting*, sehingga dapat berperan secara aktif dan memiliki kesiapan yang tinggi dalam proses perubahan organisasi. Dengan kesiapan individu Polri akan berimplikasi positif bagi institusi untuk memperkecil penyimpangan perilaku organisasi baik yang dilakukan secara individual, interpersonal maupun organisasional.



DAFTAR PUSTAKA

- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W., (1993), Creating readiness for organizational change. Human relation. Department of Management, College of Business, Auburn University, Alabama.
- Bacon, T.R. & Pugh, D.G. (2003). *Winning Behavior*. New York: Amacom
- Backer, T. E. (1995). Assessing and enhancing readiness for change: Implications for technology transfer. In Backer, T.E. David, S. L. & Soucy, G. (Eds.), *Reviewing the behavioral science knowledge base on technology transfer* (pp. 21-41). Rockville, MD: National Institute on Drug Abuse.
- Baruno, Y.H. (2008). *Polri, antara penyimpangan perilaku dan diskresi fungsional*. Unpublished Journal.
- Bisnis Indonesia Online, edisi 8 Januari 2008, Mengkritisi pemberantasan korupsi di Indonesia, oleh Soctjipto, B.W. Kepala Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Djarmiko, Y.H. (2004). *Perilaku organisasi (Edisi 3)*, Bandung: Alfabeta.
- Cahayani, A. (2004). *Dasar-dasar organisasi dan manajemen (Edisi 2)*. Jakarta: Grasindo
- Cameron, K. & Quinn, R.E.. (2006), *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework, (Revised Edition)*, San Fransisco: Josey Bass.
- Cameron, K., (2004), A process for changing organizational culture, In Driver, M. (Eds.), *The handbook of organizational development*, Michigan University of Michigan Business School.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005), *Organization development and change (8th edition)*, Thomson, Natorp boulevard. Mason. OH: South-Western Publishing.
- Eby, L.T., Adams, D.M., Russell, J.E.A., & Gaby, S.H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. Human relations. Department of Management, College of Business, Auburn University, Alabama.

- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Thatam, R.L. (2006). *Multivariate Analysis* (6th edition). Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall
- Hariandja, M.T.E., (2007), *Manajemen sumber daya manusia: Pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Feild, H.S. & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*.
- Husein, U. (2008), *Riset sumber daya manusia dalam organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Istijanto, (2008), *Riset sumber daya manusia: Cara praktis mendeteksi dimensi-dimensi kerja karyawan*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. & Metteson, M.T. (2007), *Perilaku dan manajemen organisasi (Terjemahan)*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, J.M, Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2007). *Organizational behavior and management*, (7th edition). McGraw-Hill.
- Jimmieson, N.L., White, K.M. and Peach, M. (2004). Employee readiness for change: Utilizing the theory of planned behavior to inform change management. A paper presented at the annual meeting of Academy of Management, New Orleans, LA.
- Kepolisian Negara Republik Indonesia, Organisasi POLRI, <http://www.polri.go.id>, 14 Maret 2009 17:41.
- Laporan Tahunan Ombudsman tahun 2008, <http://ombudsman.go.id/index.php/berita.html?month=200901>, 1 April 2009 15:46.
- Mas'ud, F. (2004), *Survai diagnosis organisasional: Konsep dan aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Palmer, I., Dunford, R. & Akin, G., (2006), *Managing organizational change: A multiple perspectives approach*, McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pratisto, A., (2009), *Statistik menjadi mudah dengan SPSS 17: Panduan menguasai SPSS terlengkap disertai contoh aplikasi dan pembahasan mendalam*, PT. Elex Media Komputindo.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (1998). *Organizational Behavior*. Pearson Education: New Jersey. (12th edition) 2008

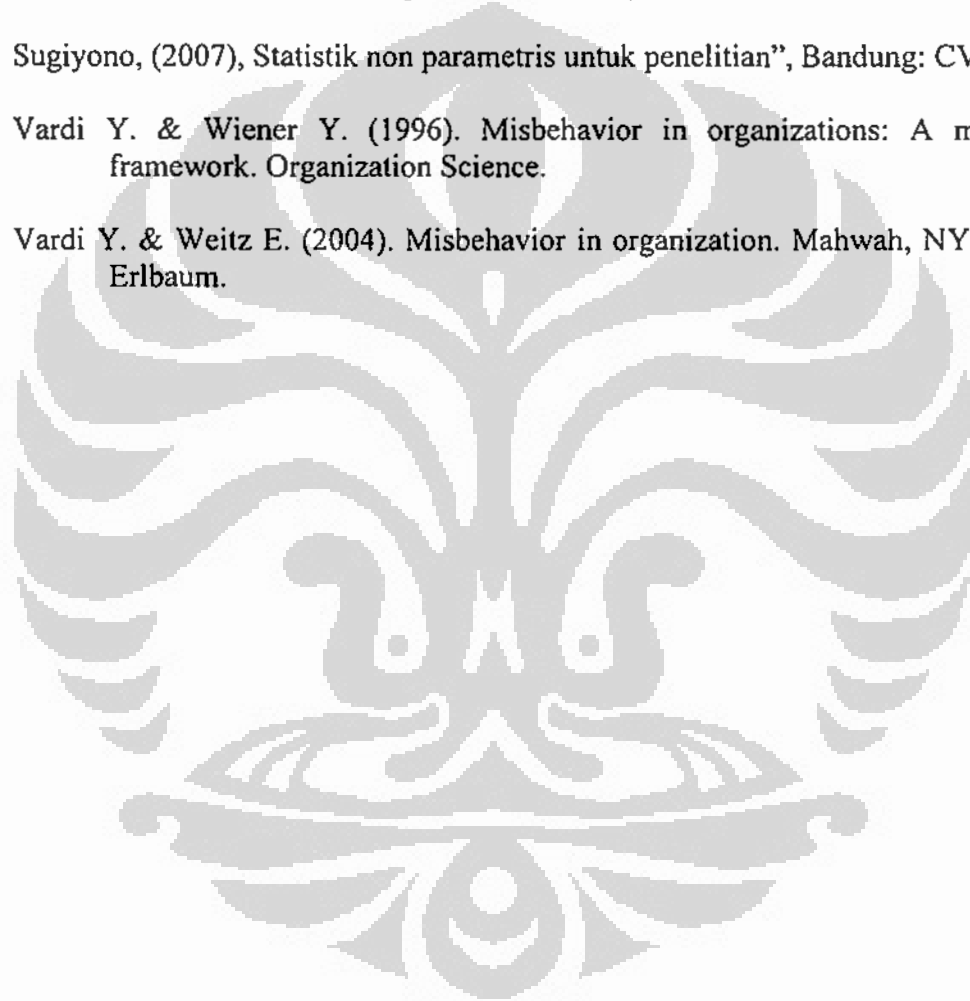
Seputar Indonesia, versi cetak online edisi 3 Januari 2008 berjudul: "Kinerja kepolisian menduduki peringkat pertama yang paling dikeluhkan masyarakat berdasarkan laporan akhir tahun yang dirilis Ombudsman".

Soetjipto, B.W. & Uno, I. (2008). *Readiness for change: Its determinant and relation to organizational misbehavior, An empirical study in an Indonesian plantation firm*. Institute of Management, University of Indonesia

Sugiyono, (2007), *Statistik non parametris untuk penelitian*", Bandung: CV.Alfabeta.

Vardi Y. & Wiener Y. (1996). *Misbehavior in organizations: A motivational framework*. Organization Science.

Vardi Y. & Weitz E. (2004). *Misbehavior in organization*. Mahwah, NY: Lawrence Erlbaum.



Lampiran 1.

Kuesioner Data Responden Polri

Bagian I**DATA PRIBADI ANDA**

- | | | | | | | | | |
|---|----|----------------------|----|--------------------|----|-------------------|----|-------------------|
| Usia anda | a. | Kurang dari 30 tahun | b. | 30 – 35 tahun | c. | 36 – 40 tahun | d. | 41 – 45 tahun |
| | e. | 46 – 50 tahun | f. | Di atas 50 tahun | | | | |
| Pendidikan anda | a. | SLTA atau sederajat | b. | D3 atau sederajat | c. | S1 atau sederajat | d. | S2 atau sederajat |
| | e. | S3 atau sederajat | | | | | | |
| Lama bekerja di Polri | a. | 5 – 10 tahun | b. | 11 – 15 tahun | c. | 16 – 20 tahun | d. | 21 – 25 tahun |
| | e. | 26 – 30 tahun | f. | Di atas 30 tahun | | | | |
| Pangkat | a. | Ajun Komisaris | b. | Komisaris | c. | Ajun Kombes | d. | Komisaris Besar |
| Status pernikahan | a. | Belum menikah | b. | Menikah | c. | Pernah menikah | | |
| Jumlah tanggungan (termasuk istri dan anak) | a. | Tidak ada | b. | 1 orang | c. | 2 orang | d. | 3 orang |
| | e. | 4 orang | f. | Lebih dari 4 orang | | | | |
| Satuan kerja (sebelum pendidikan) | : | | | | | | | |

Lampiran 2.

Bagian II

Petunjuk Pengisian :

Tentukan pilihan anda berdasarkan kesetujuan anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini. Pilih:

- angka 6 (enam) bila anda sangat setuju,
- angka 5 (lima) bila anda setuju,
- angka 4 (empat) bila anda cenderung setuju,
- angka 3 (tiga) bila anda cenderung tak setuju,
- angka 2 (dua) bila tak setuju, dan
- angka 1 (satu) bila anda sangat tak setuju.

Tidak ada pilihan yang benar atau salah.

Pernyataan		1	2	3	4	5	6
1	Bersedia bekerja lebih keras untuk mengefektifkan satuan kerja saya						
2	Bersedia memecahkan permasalahan yang diakibatkan keberadaan satuan kerja saya						
3	Bersedia terlibat dalam kegiatan – kegiatan terkait satuan kerja saya						
4	Berusaha melahirkan ide – ide baru yang sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerja saya						
5	Berusaha mengagalkan satuan kerja saya						
6	Akan bekerja secara kreatif demi kesuksesan satuan kerja saya						
7	Akan merubah cara kerja saya agar sejalan dengan upaya mengefektifkan satuan kerja saya						
8	Tak mau disalahkan bila satuan kerja saya gagal						
9	Bersedia ambil bagian dalam upaya mengefektifkan satuan kerja saya						
10	Bersedia belajar hal –hal baru demi kesuksesan satuan kerja saya						
11	Tak mau melakukan perubahan bila tak ada masalah dalam satuan kerja saya						
12	Mendukung sepenuhnya pelaksanaan satuan kerja saya						
13	Tak perlu melakukan perubahan selama cara kerja kita bisa diperbaiki						
14	Bersedia mensosialisasikan manfaat keberadaan satuan kerja saya pada masyarakat sekitar						

Lampiran 3.

Bagian III

Petunjuk Pengisian :

Tentukan pilihan anda berdasarkan kesetujuan anda pada pernyataan-pernyataan di bawah ini. Pilih:

- angka **6 (enam)** bila anda sangat setuju,
- angka **5 (lima)** bila anda setuju,
- angka **4 (empat)** bila anda cenderung setuju,
- angka **3 (tiga)** bila anda cenderung tak setuju,
- angka **2 (dua)** bila tak setuju, dan
- angka **1 (satu)** bila anda sangat tak setuju.

Tidak ada pilihan yang benar atau salah.

	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Menelepon untuk urusan pribadi menggunakan telepon kantor selama jam kerja atau jam istirahat						
2	Datang terlambat atau pulang lebih cepat tanpa izin						
3	Menerima sogokan/uang suap atau hadiah dari rekanan, atau sumber – sumber lainnya						
4	Menggunakan mesin fotokopi untuk urusan pribadi						
5	Menggunakan waktu istirahat siang lebih lama dari yang diizinkan						
6	Merokok sebelum, selama jam kerja atau selama jam istirahat						
7	Mengambil resiko yang tidak diperlukan dengan mengabaikan peraturan keselamatan kerja						
8	Menggunakan biaya pengeluaran yang tidak sesuai dengan prosedur resmi						
9	Menghadiri acara – acara pribadi atau politik selama jam kerja						
10	Menyabotase peralatan satuan kerja saya						
11	Dengan sengaja melakukan pekerjaan secara lambat						
12	Melakukan pemborosan dengan peralatan atau uang milik satuan kerja						
13	Mengambil peralatan atau barang –barang kantor ke rumah tanpa izin						
14	Ketinggalan pekerjaan tanpa alasan yang masuk akal						
15	Pimpinan berpihak pada pegawai tertentu						

Pernyataan		1	2	3	4	5	6
16	Mengadukan rekan kerja tanpa bukti konkrit						
17	Menyalahkan rekan kerja untuk kesalahan yang dibuat sendiri						
18	Pelecehan seksual terhadap rekan kerja						
19	Berkata tidak sopan/memaki rekan kerja						
20	Mencuri dari rekan kerja						
21	Membahayakan rekan kerja						
22	Mengusulkan pemecatan pegawai tanpa dasar						
23	Menentang keputusan atasan						

Bagian III : Penyimpangan Perilaku Organisasi (OMB) = 23 Pernyataan

Lampiran 4**Hasil Confirmatory Factor Analysis – Kuesioner Polri**

Item	Factor Loading	Mark	Item	Factor Loading	Mark
SOMB01	0,611	Tdk Valid	Promoting01	0,828	Valid
SOMB02	0,865	Valid	Promoting02	0,669	Valid
SOMB03	0,873	Valid	Promoting03	0,825	Valid
SOMB04	0,639	Valid	Promoting04	< 0,500	Tdk Valid
SOMB05	0,695	Valid	Participating01	0,791	Valid
SOMB06	< 0,500	Tdk Valid	Participating02	0,822	Valid
SOMB07	0,509	Valid	Participating03	< 0,500	Tdk Valid
SOMB08	0,874	Valid	Participating04	< 0,500	Tdk Valid
SOMB09	0,751	Valid	Participating05	< 0,500	Tdk Valid
OOMB01	0,835	Valid	Participating06	0,730	Valid
OOMB02	0,833	Valid	Resisting01	0,821	Valid
OOMB03	0,897	Valid	Resisting02	0,821	Valid
OOMB04	0,906	Valid	Resisting03	< 0,500	Tdk Valid
OOMB05	0,836	Valid	Resisting04	< 0,500	Tdk Valid
IOMB01	0,850	Valid			
IOMB02	0,912	Valid			
IOMB03	0,898	Valid			
IOMB04	0,928	Valid			
IOMB05	0,867	Valid			
IOMB06	0,919	Valid			
IOMB07	0,910	Valid			
IOMB08	0,790	Valid			
IOMB09	0,563	Valid			

Lampiran 5.*Confirmatory Factor Analysis Variabel OMB***Factor Analysis Dimensi Self-OMB****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	595,610
	df	28
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		SOMB 01	SOMB 02	SOMB 03	SOMB 04	SOMB 05	SOMB 07	SOMB 08	SOMB 09
Anti-image Covariance	SOMB01	,570	-,106	-,057	-,036	-,050	,042	,013	-,027
	SOMB02	-,106	,298	-,113	-,040	,000	,096	-,087	-,059
	SOMB03	-,057	-,113	,275	-,039	-,025	-,133	-,058	-,035
	SOMB04	-,036	-,040	-,039	,443	-,219	-,045	,048	-,021
	SOMB05	-,050	,000	-,025	-,219	,395	-,013	-,069	-,015
	SOMB07	,042	,096	-,133	-,045	-,013	,636	-,116	,007
	SOMB08	,013	-,087	-,058	,048	-,059	-,116	,323	-,125
	SOMB09	-,027	-,059	-,035	-,021	-,015	,007	-,125	,471
	Anti-image Correlation	SOMB01	,938(a)	-,257	-,143	-,071	-,106	,070	,031
SOMB02		-,257	,872(a)	-,393	-,111	-,001	,220	-,282	-,156
SOMB03		-,143	-,393	,893(a)	-,111	-,076	-,319	-,193	-,097
SOMB04		-,071	-,111	-,111	,854(a)	-,524	-,086	,127	-,045
SOMB05		-,106	-,001	-,076	-,524	,871(a)	-,026	-,194	-,034
SOMB07		,070	,220	-,319	-,086	-,026	,830(a)	-,257	,012
SOMB08		,031	-,282	-,193	,127	-,194	-,257	,883(a)	-,321
SOMB09		-,051	-,156	-,097	-,045	-,034	,012	-,321	,936(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
SOMB01	1,000	,491
SOMB02	1,000	,726
SOMB03	1,000	,785
SOMB04	1,000	,551
SOMB05	1,000	,629
SOMB07	1,000	,332
SOMB08	1,000	,714
SOMB09	1,000	,598

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,827	60,335	60,335	4,827	60,335	60,335
2	,833	10,412	70,747			
3	,729	9,108	79,855			
4	,523	6,537	86,392			
5	,361	4,510	90,902			
6	,310	3,876	94,778			
7	,225	2,819	97,597			
8	,192	2,403	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
SOMB01	,700
SOMB02	,852
SOMB03	,886
SOMB04	,742
SOMB05	,793
SOMB07	,576
SOMB08	,845
SOMB09	,774

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.**Factor Analysis Dimensi OOMB****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	543,782
	df	10
	Sig.	,000

(Lanjutan)

Anti-image Matrices

		OOMB01	OOMB02	OOMB03	OOMB04	OOMB05
Anti-image Covariance	OOMB01	,294	-,003	-,113	-,097	,039
	OOMB02	-,003	,332	-,104	-,046	-,057
	OOMB03	-,113	-,104	,221	-,031	-,046
	OOMB04	-,097	-,046	-,031	,208	-,127
	OOMB05	,039	-,057	-,046	-,127	,322
Anti-image Correlation	OOMB01	,853(a)	-,011	-,441	-,393	,127
	OOMB02	-,011	,911(a)	-,385	-,174	-,175
	OOMB03	-,441	-,385	,861(a)	-,146	-,171
	OOMB04	-,393	-,174	-,146	,846(a)	-,492
	OOMB05	,127	-,175	-,171	-,492	,866(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
OOMB01	1,000	,761
OOMB02	1,000	,767
OOMB03	1,000	,853
OOMB04	1,000	,862
OOMB05	1,000	,745

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Compon ent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,987	79,748	79,748	3,987	79,748	79,748
2	,388	7,753	87,501			
3	,309	6,174	93,675			
4	,174	3,482	97,158			
5	,142	2,842	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
OOMB01	,872
OOMB02	,876
OOMB03	,923
OOMB04	,928
OOMB05	,863

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 1 components extracted.

(Lanjutan)

Factor Analysis Dimensi IOMB**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,912
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1480,981
	df	36
	Sig.	,000

Anti-image Matrices

		IOMB 01	IOMB 02	IOMB 03	IOMB 04	IOMB 05	IOMB 06	IOMB 07	IOMB 08	IOMB 09
Anti-image Covariance	IOMB01	,227	-,104	-,036	,008	-,001	,010	-,025	-,010	-,037
	IOMB02	-,104	,138	-,006	-,023	-,052	,006	,007	,010	-,011
	IOMB03	-,036	-,006	,191	-,038	-,018	,013	-,011	,010	-,034
	IOMB04	,008	-,023	-,038	,047	,019	-,029	-,014	-,016	,035
	IOMB05	-,001	-,052	-,018	,019	,207	-,049	,010	,031	-,045
	IOMB06	,010	,006	,013	-,029	-,049	,049	-,025	-,009	-,013
	IOMB07	-,025	,007	-,011	-,014	,010	-,025	,093	-,038	-,005
	IOMB08	-,010	,010	,010	-,016	,031	-,009	-,038	,305	-,138
	IOMB09	-,037	-,011	-,034	,035	-,045	-,013	-,005	-,138	,635
Anti-image Correlation	IOMB01	,905(a)	-,587	-,171	,074	-,006	,098	-,172	-,037	-,096
	IOMB02	-,587	,900(a)	-,037	-,279	-,309	,069	,064	,049	-,037
	IOMB03	-,171	-,037	,952(a)	-,404	-,092	,137	-,081	,040	-,097
	IOMB04	,074	-,279	-,404	,875(a)	,193	-,607	-,217	-,132	,201
	IOMB05	-,006	-,309	-,092	-,193	,914(a)	-,485	,074	,124	-,123
	IOMB06	,098	,069	,137	-,607	-,485	,871(a)	-,367	-,071	-,073
	IOMB07	-,172	,064	-,081	-,217	,074	-,367	,949(a)	-,225	-,019
	IOMB08	-,037	,049	,040	-,132	,124	-,071	-,225	,953(a)	-,313
	IOMB09	-,096	-,037	-,097	,201	-,123	-,073	-,019	-,313	,910(a)

a Measures of Sampling Adequacy(MSA)

(Lanjutan)

Communalities

	Initial	Extraction
IOMB01	1,000	,722
IOMB02	1,000	,834
IOMB03	1,000	,821
IOMB04	1,000	,914
IOMB05	1,000	,772
IOMB06	1,000	,907
IOMB07	1,000	,890
IOMB08	1,000	,690
IOMB09	1,000	,338

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,888	76,528	76,528	6,888	76,528	76,528
2	,732	8,138	84,666			
3	,490	5,446	90,113			
4	,321	3,565	93,678			
5	,223	2,477	96,155			
6	,146	1,617	97,772			
7	,112	1,247	99,019			
8	,060	,665	99,684			
9	,028	,316	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix(a)

	Component
	1
IOMB01	,850
IOMB02	,913
IOMB03	,906
IOMB04	,956
IOMB05	,879
IOMB06	,952
IOMB07	,943
IOMB08	,831
IOMB09	,582

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

(Lanjutan)

Factor Analysis VARIABEL OMB**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,936
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3345,436
	df	231
	Sig.	,000

Communalities

	Initial	Extraction
SOMB01	1,000	,374
SOMB02	1,000	,748
SOMB03	1,000	,762
SOMB04	1,000	,409
SOMB05	1,000	,483
SOMB07	1,000	,259
SOMB08	1,000	,764
SOMB09	1,000	,563
OOMB01	1,000	,697
OOMB02	1,000	,694
OOMB03	1,000	,805
OOMB04	1,000	,821
OOMB05	1,000	,699
IOMB01	1,000	,723
IOMB02	1,000	,833
IOMB03	1,000	,807
IOMB04	1,000	,861
IOMB05	1,000	,751
IOMB06	1,000	,844
IOMB07	1,000	,828
IOMB08	1,000	,624
IOMB09	1,000	,317

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,666	66,663	66,663	14,666	66,663	66,663
2	1,118	5,082	71,745			
3	,901	4,094	75,839			
4	,843	3,834	79,672			
5	,652	2,966	82,638			
6	,560	2,546	85,184			
7	,437	1,985	87,169			
8	,423	1,921	89,091			
9	,364	1,656	90,747			
10	,331	1,502	92,249			
11	,277	1,260	93,510			
12	,249	1,131	94,641			
13	,215	,977	95,618			
14	,197	,897	96,514			
15	,161	,733	97,247			
16	,151	,686	97,933			
17	,141	,641	98,574			
18	,117	,531	99,105			
19	,082	,374	99,479			
20	,057	,261	99,740			
21	,041	,188	99,928			
22	,016	,072	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

(Lanjutan)

Component Matrix(a)

	Component
	1
SOMB01	,611
SOMB02	,865
SOMB03	,873
SOMB04	,639
SOMB05	,695
SOMB07	,509
SOMB08	,874
SOMB09	,751
OOMB01	,835
OOMB02	,833
OOMB03	,897
OOMB04	,906
OOMB05	,836
IOMB01	,850
IOMB02	,912
IOMB03	,898
IOMB04	,928
IOMB05	,867
IOMB06	,919
IOMB07	,910
IOMB08	,790
IOMB09	,563

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Lampiran 6.**Cronbach Alpha Variabel OMB****Reliability Dimensi SOMB****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,891	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMB01	1,52	,969	126
SOMB02	1,24	,686	126
SOMB03	1,29	,691	126
SOMB04	1,44	,743	126
SOMB05	1,38	,679	126
SOMB07	1,51	,953	126
SOMB08	1,27	,638	126
SOMB09	1,39	,769	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOMB01	9,51	16,188	,596	,888
SOMB02	9,79	16,933	,774	,868
SOMB03	9,75	16,607	,833	,862
SOMB04	9,60	17,187	,655	,878
SOMB05	9,65	17,269	,716	,873
SOMB07	9,52	17,131	,474	,901
SOMB08	9,76	17,255	,777	,869
SOMB09	9,64	16,887	,680	,875

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,03	21,775	4,666	8

(Lanjutan)

Reliability Dimensi OOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
OOMB01	1,22	,644	126
OOMB02	1,31	,651	126
OOMB03	1,22	,631	126
OOMB04	1,21	,601	126
OOMB05	1,37	,765	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
OOMB01	5,11	5,748	,793	,923
OOMB02	5,02	5,687	,805	,921
OOMB03	5,11	5,604	,872	,909
OOMB04	5,12	5,706	,884	,908
OOMB05	4,97	5,263	,786	,929

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
6,33	8,608	2,934	5

(Lanjutan)

Reliability Dimensi IOMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IOMB01	1,30	,719	126
IOMB02	1,25	,677	126
IOMB03	1,21	,661	126
IOMB04	1,12	,601	126
IOMB05	1,25	,726	126
IOMB06	1,15	,621	126
IOMB07	1,13	,611	126
IOMB08	1,19	,712	126
IOMB09	1,72	1,071	126

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
IOMB01	10,02	23,591	,805	,940
IOMB02	10,08	23,514	,876	,936
IOMB03	10,12	23,738	,862	,937
IOMB04	10,21	23,973	,915	,935
IOMB05	10,07	23,347	,834	,938
IOMB06	10,17	23,793	,916	,935
IOMB07	10,19	23,931	,906	,936
IOMB08	10,13	23,750	,788	,940
IOMB09	9,60	23,153	,527	,967

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
11,33	29,725	5,452	9

(Lanjutan)

Reliability VARIABEL OMB**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	126	96,2
	Excluded (a)	5	3,8
	Total	131	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	22

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
SOMB01	1,52	,969	126
SOMB02	1,24	,686	126
SOMB03	1,29	,691	126
SOMB04	1,44	,743	126
SOMB05	1,38	,679	126
SOMB07	1,51	,953	126
SOMB08	1,27	,638	126
SOMB09	1,39	,769	126
OOMB01	1,22	,644	126
OOMB02	1,31	,651	126
OOMB03	1,22	,631	126
OOMB04	1,21	,601	126
OOMB05	1,37	,765	126
IOMB01	1,30	,719	126
IOMB02	1,25	,677	126
IOMB03	1,21	,661	126
IOMB04	1,12	,601	126
IOMB05	1,25	,726	126
IOMB06	1,15	,621	126
IOMB07	1,13	,611	126
IOMB08	1,19	,712	126
IOMB09	1,72	1,071	126

(Lanjutan)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SOMB01	27,17	142,364	,592	,971
SOMB02	27,45	142,762	,840	,967
SOMB03	27,40	142,323	,861	,967
SOMB04	27,25	145,247	,625	,969
SOMB05	27,31	145,415	,679	,969
SOMB07	27,18	144,918	,487	,972
SOMB08	27,42	143,494	,857	,967
SOMB09	27,30	143,028	,727	,968
OOMB01	27,47	144,187	,802	,968
OOMB02	27,38	143,998	,805	,968
OOMB03	27,47	143,403	,873	,967
OOMB04	27,48	143,915	,882	,967
OOMB05	27,33	141,533	,817	,968
IOMB01	27,39	142,304	,827	,967
IOMB02	27,44	142,153	,891	,967
IOMB03	27,48	142,780	,872	,967
IOMB04	27,57	143,687	,898	,967
IOMB05	27,44	141,880	,844	,967
IOMB06	27,54	143,354	,892	,967
IOMB07	27,56	143,673	,884	,967
IOMB08	27,50	143,452	,764	,968
IOMB09	26,97	141,823	,550	,972

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
28,69	156,999	12,530	22

Lampiran 7.*Confirmatory Factor Analysis Variabel Kesiapan Berubah***Factor Analysis Promoting****KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.622
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	64.883
	df	3
	Sig.	.000

Anti-image Matrices

		PRO1	PRO2	PRO3
Anti-image Covariance	PRO1	.674	-.148	-.333
	PRO2	-.148	.860	-.139
	PRO3	-.333	-.139	.677
Anti-image Correlation	PRO1	.594 ^a	-.194	-.492
	PRO2	-.194	.753 ^a	-.183
	PRO3	-.492	-.183	.595 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
PRO1	1.000	.686
PRO2	1.000	.447
PRO3	1.000	.680

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.813	60.437	60.437	1.813	60.437	60.437
2	.734	24.464	84.901			
3	.453	15.099	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
PRO1	.828
PRO2	.669
PRO3	.825

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

(Lanjutan)

Factor Analysis Participating**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.649
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	63.015
	df	3
	Sig.	.000

Anti-Image Matrices

		PAR1	PAR2	PAR6
Anti-image Covariance	PAR1	.731	-.292	-.144
	PAR2	-.292	.696	-.214
	PAR6	-.144	-.214	.807
Anti-image Correlation	PAR1	.642 ^a	-.410	-.188
	PAR2	-.410	.619 ^a	-.285
	PAR6	-.188	-.285	.709 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
PAR1	1.000	.625
PAR2	1.000	.675
PAR6	1.000	.532

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.833	61.092	61.092	1.833	61.092	61.092
2	.667	22.223	83.315			
3	.501	16.685	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
PAR1	.791
PAR2	.822
PAR6	.730

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

(Lanjutan)

Factor Analysis Resisting**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.500
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	16.660
	df	1
Sig.		.000

Anti-Image Matrices

		RES1	RES2
Anti-image Covariance	RES1	.878	-.306
	RES2	-.306	.878
Anti-image Correlation	RES1	.500 ^a	-.349
	RES2	-.349	.500 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
RES1	1.000	.674
RES2	1.000	.674

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1.349	67.435	67.435	1.349	67.435	67.435
2	.651	32.565	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component
	1
RES1	.821
RES2	.821

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Lampiran 8.

Hitung Cronbach's alpha Variabel Kesiapan Berubah – POLRI

Reliability READINESS/Promoting (3)

Warnings

The space saver method is used. That is, the covariance matrix is not calculated or used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.623	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PRO1	5.82	.408	131
PRO2	5.70	.731	131
PRO3	5.62	.650	131

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
PRO1	11.32	1.266	.532	.489
PRO2	11.44	.878	.370	.660
PRO3	11.52	.898	.487	.441

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17.14	1.919	1.385	3

(Lanjutan)

Reliability Participating**Warnings**

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.647	.680	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
PAR1	5.84	.368	131
PAR2	5.67	.471	131
PAR6	5.60	.630	131

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	5.702	5.595	5.840	.244	1.044	.016	3

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

(Lanjutan)

Reliability Resisting**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	131	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	131	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.499	.517	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
RES1	1.37	1.125	131
RES2	2.60	1.538	131

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	1.989	1.374	2.603	1.229	1.894	.755	2

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
RES1	2.60	2.364	.349	.122	^a
RES2	1.37	1.267	.349	.122	^a

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
3.98	4.838	2.200	2