



UNIVERSITAS INDONESIA

MEMPERBAIKI IKLIM PSIKOLOGIS MELALUI INTERVENSI TERHADAP  
DIMENSI KEBERMAKNAAN UNTUK MENINGKATKAN  
KESIAPAN BERUBAH

(Studi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Lembaga 'X' Dalam Rangka Program  
Reformasi Birokrasi)

IMPROVING PSYCHOLOGICAL CLIMATE THROUGH INTERVENTION  
TO THE MEANINGFULNESS DIMENSION TO INCREASE  
READINESS FOR CHANGE

(Study at Center of Education and Training Institution 'X' for Beaureaucracy  
Reformation Program)

TESIS

Disusun oleh :

SESTY LIANDRY

NPM : 1006742661

UNIVERSITAS INDONESIA

FAKULTAS PSIKOLOGI - PROGRAM MAGISTER TERAPAN

*HUMAN CAPITAL & KNOWLEDGE MANAGEMENT*

DEPOK

JUNI 2012

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sesty Liandry

NPM : 1006742661

Tandatangan : 

Tanggal : 28 Juni 2012

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

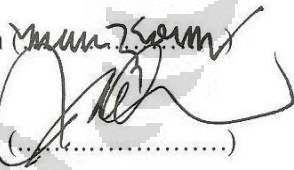
Nama : Sesty Liandry  
NPM : 1006742661  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Psikologi – *Human Capital and Knowledge Management*  
Judul Tesis : Memperbaiki Iklim Psikologis Melalui Intervensi Terhadap Dimensi Kebermaknaan Untuk Meningkatkan Kesiapan Berubah (Studi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Lembaga 'X' Dalam Rangka Program Reformasi Birokrasi)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi Human Capital and Knowledge Management, Universitas Indonesia, pada hari Kamis, 28 Juni 2012.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing Tesis I : Dr. Rudolf Woodrow Matindas 

Pembimbing Tesis II : Adi Respati, S.Psi., MSi. 

Ketua Sidang / Penguji I : Prof. Dr. Mochamad Enoch Markum 

Penguji II : Dr. JP. Soebandono 

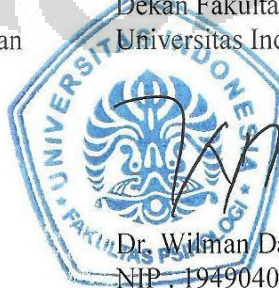
Depok, 28 Juni 2012

Ketua Program Studi  
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Indonesia



Dr. Alice Salendu, MBA, MPsi.  
NUP. 0806050140



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy  
NIP. 19490403 197603 1 002

## UCAPAN TERIMA KASIH

Pertama-tama, saya mengucapkan terima kasih yang tak terhingga dan syukur kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan ridho-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Psikologi Peminatan Terapan Psikologi *Human Capital and Knowledge Management*, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia. Saya sangat menyadari bahwa penyelesaian tesis ini tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

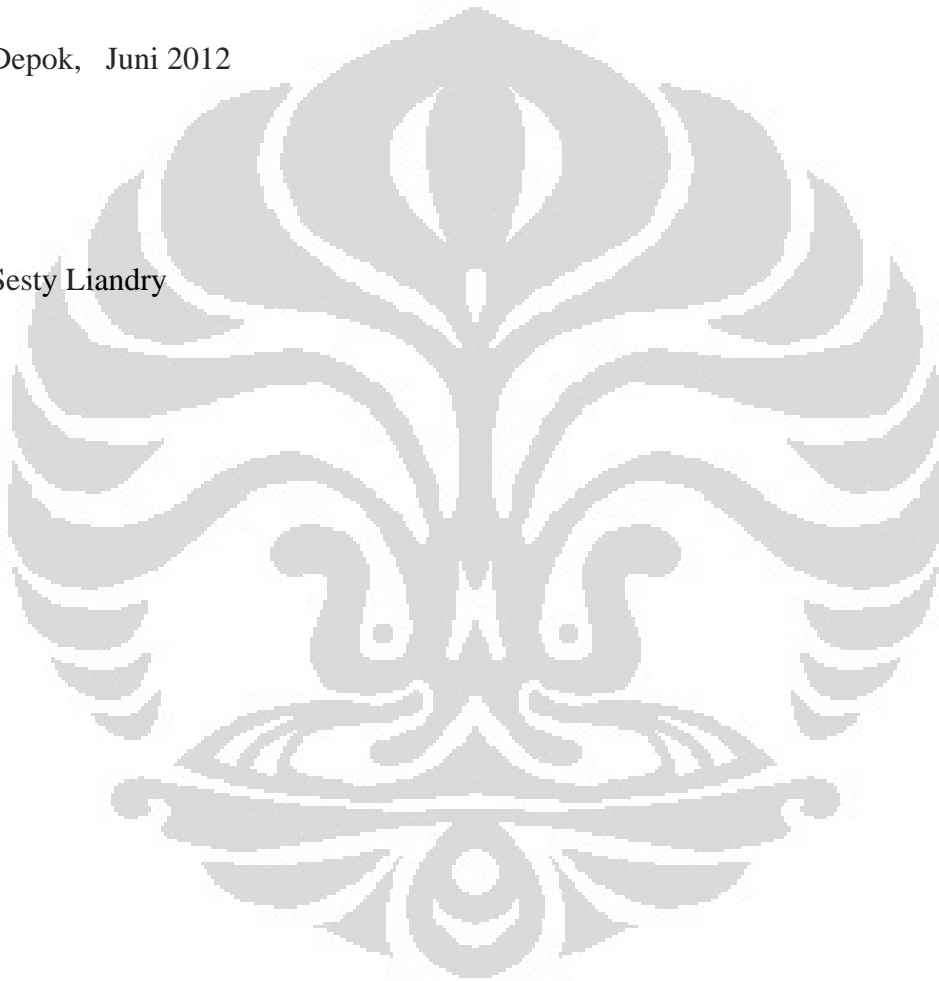
- (1) Dr. Rudolf Woodrow Matindas dan Adi Respati, MPsi., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Prof. Dr. Mochamad Enoch Markum dan Dr. JP Soebandono, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan yang berharga untuk penyempurnaan tesis ini;
- (3) Keluarga terkasih yang selalu memberikan do'a, dukungan dan semangat agar saya segera menyelesaikan tesis ini. Terima kasih atas pengorbanan yang telah diberikan mengingat selama penyusunan tesis ini saya merasa tidak optimal sebagai seorang anak, sebagai seorang isteri bagi suami, Triyoga Waluyo dan sebagai seorang ibu bagi anak tunggal saya, Kannia Rifatulzia Maharsayoga. Juga untuk kakak, adik, keponakan yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu. Oleh karena itu, tesis ini saya persembahkan bagi keluarga terkasih sebagai hadiah untuk pengorbanan yang telah mereka berikan dan menjadi penyemangat untuk terus belajar;
- (4) Kepada pimpinan dan para pegawai Pusat Pendidikan dan Pelatihan Lembaga 'X' yang telah membantu saya dalam proses pengumpulan data;
- (5) Teman-teman kuliah S2 angkatan 2010, terutama Bapak Dwi Daryoto yang selalu penuh semangat untuk berbagi pengetahuan diantara kesibukan kerja, sahabat-sahabat saya di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia yang turut memberi dukungan dan masukan yang berarti,

rekan-rekan S1 angkatan 1987 serta bantuan dari semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan Bapak, Ibu, Rekan dan Saudara sekalian. Dan semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Depok, Juni 2012

Sesty Liandry



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK  
KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya bertandatangan di bawah ini :

Nama : Sesty Liandry  
NPM : 1006742661  
Program Studi : Ilmu Psikologi  
Peminatan : Terapan Psikologi Human Capital and Knowledge Management  
Fakultas : Psikologi  
Jenis Karya : Tesis

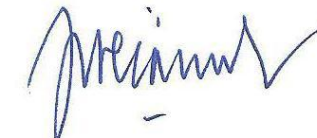
Demi pengembangan ilmu pengetahuan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Memperbaiki Iklim Psikologis Melalui Intervensi Terhadap Dimensi  
Kebermaknaan Untuk Meningkatkan Kesiapan Berubah  
(Studi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Lembaga 'X'  
Dalam Rangka Program Reformasi Birokrasi)**

Beserta instrumen/desain/perangkat (jika ada). Berdasarkan Persetujuan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tesis saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya secara sadar tanpa paksaan dari pihak manapun.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 28 Juni 2012  
Yang membuat pernyataan



(Sesty Liandry)

## ABSTRAK

Nama : Sesty Liandry  
Program Studi : Magister Ilmu Psikologi Peminatan Terapan *Human Capital and Knowledge Management*  
Judul : Memperbaiki Iklim Psikologis Melalui Intervensi Terhadap Dimensi Kebermaknaan Untuk Meningkatkan Kesiapan Berubah. (Studi di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Lembaga 'X' Dalam Rangka Program Reformasi Birokrasi)

Penelitian ini membahas mengenai iklim psikologis di lembaga 'X' yang merupakan lembaga milik negara non kementerian di Indonesia. Dengan mengetahui iklim psikologis lembaga 'X' dapat diberikan saran intervensi yang sesuai guna memperbaiki iklim psikologis untuk meningkatkan kesiapan berubah anggota organisasi. Kesiapan berubah ini terkait dengan kesiapan anggota organisasi dalam menjalankan program reformasi birokrasi. Hasil menunjukkan bahwa iklim psikologis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan berubah dan dimensi iklim psikologis yang rendah secara signifikan sehingga perlu diintervensi adalah dimensi kebermaknaan. Strategi intervensi yang sesuai untuk dimensi kebermaknaan adalah intervensi terhadap pengelolaan sumberdaya manusia, seperti sosialisasi, penetapan target, penilaian kinerja dan sistem penghargaan.

Kata kunci : kesiapan berubah, iklim psikologis, program reformasi birokrasi

## ABSTRACT

Name : Sesty Liandry  
Study Program : Master of Applied Psychology Majoring in Human Capital and Knowledge Management.  
Title : Improving Psychological Climate through Intervention to the Meaningfulness Dimension to Increase Readiness for Change. (Study at Centre of Education and Training Institution "X" for Beaureaucracy Reformation Program)

This research is about the psychological climate at non-department state owned "X" institution in Indonesia. By knowing the psychological climate at "X" institution, a suitable intervention to improve psychological climate to increase organization members' readiness for change can be suggested. Readiness for change is associated with readiness member of organization in executing beaureaucracy reformation program. The result of the research shows that psychological climate has significant influence to readiness for change and the lowest dimension that will need to be intervened is meaningfulness. Intervention strategy which is deemed most appropriate for meaningfulness is intervention to human resources management, such as socialization, goal setting, performance management, and recognition system.

Key words : readiness for change, psychological climate, beaureaucracy reformation program



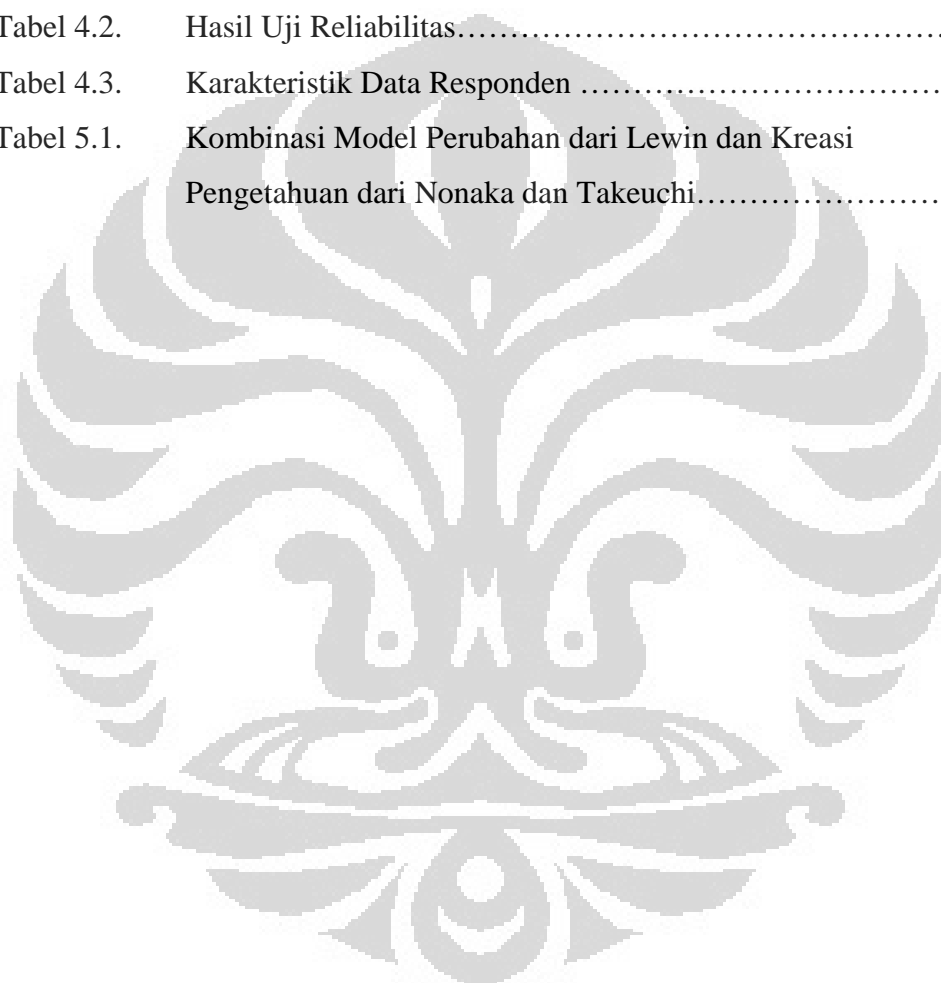
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
1.4. Metode dan Cakupan Bahasan .....	5
1.5. Sistematika Penulisan.....	5
BAB 2 TINJAUAN TEORETIK .....	7
2.1. Kesiapan Berubah .....	7
2.2. Iklim Psikologis.....	16
2.3. Komponen / Dimensi Iklim Psikologis.....	17
2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Psikologis.....	18
2.5. Hubungan Antara Iklim Psikologis dengan Kesiapan Berubah.....	19
2.6. Model Penelitian .....	20
2.7. Teori Tiga Tahapan Perubahan Lewin.....	20
2.8. Perubahan dan Desain Organisasi .....	21

BAB 3 METODE PENELITIAN .....	27
3.1. Tujuan Penelitian .....	27
3.2. Data Penelitian .....	27
3.2.1. Responden .....	27
3.2.2. Instrumen / Alat Ukur Penelitian .....	28
3.3. Prosedur Penelitian .....	28
3.4. Metode Analisis Data.....	29
3.4.1. Analisis <i>One-Sample T Test</i> .....	29
3.4.2. Analisis Regresi Linier Berganda.....	30
3.4.3. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	30
3.5. Teknik Pengolahan Data.....	31
BAB 4 ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL.....	32
4.1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	32
4.2. Pengumpulan Data dan Profil Responden .....	33
4.3. Gambaran Umum Variabel Penelitian .....	34
4.4. Uji Rumusan Permasalahan .....	35
4.5. Alternatif Intervensi .....	38
4.6. Model Perubahan.....	43
BAB 5 DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN.....	44
5.1. Simpulan .....	47
5.2. Saran.....	47
DAFTAR PUSTAKA .....	51
LAMPIRAN .....	56

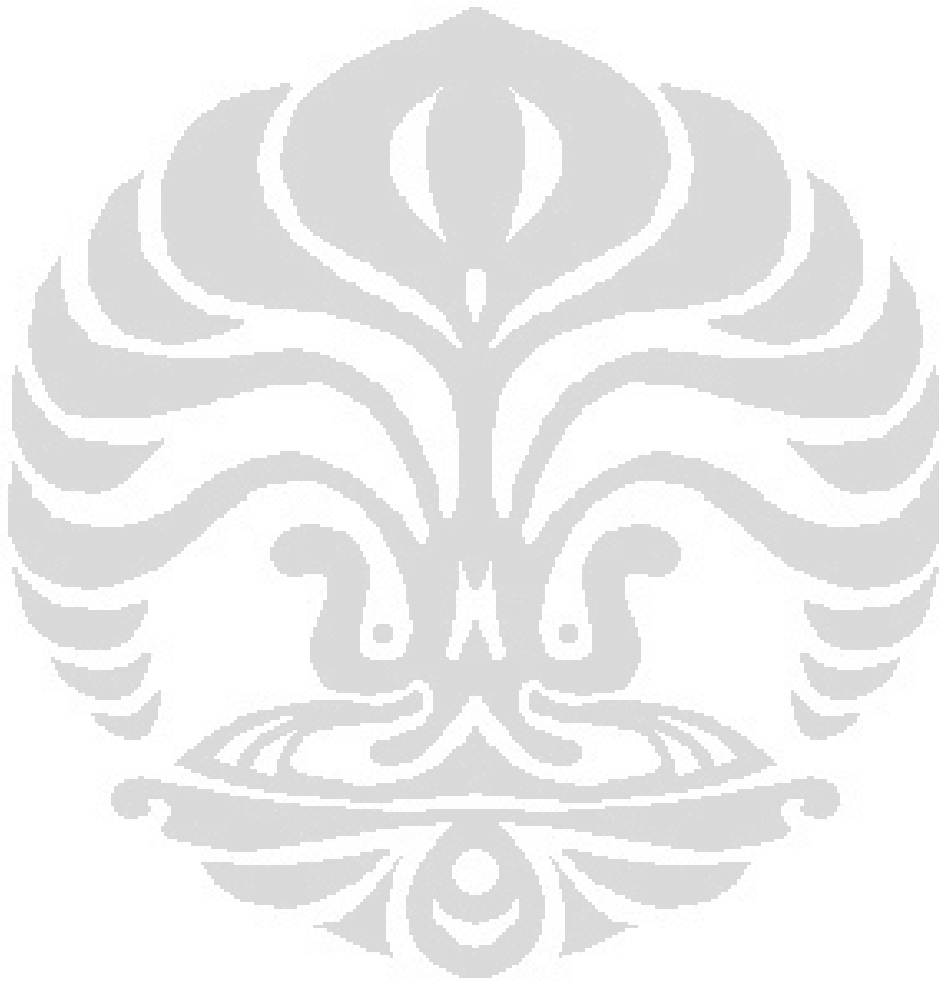
## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Alternatif Pendekatan Untuk Menghadapi Penolakan Terhadap Perubahan .....	14
Tabel 3.1.	Rincian Item Iklim Psikologis.....	28
Tabel 3.2.	Rangkuman Data.....	31
Tabel 4.1.	Hasil Uji Validitas.....	32
Tabel 4.2.	Hasil Uji Reliabilitas.....	32
Tabel 4.3.	Karakteristik Data Responden .....	33
Tabel 5.1.	Kombinasi Model Perubahan dari Lewin dan Kreasi Pengetahuan dari Nonaka dan Takeuchi.....	45



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Hubungan Antara Content, Context, Proses dan Atribut Individu dengan Kesiapan Berubah.....	11
Gambar 2.2.	Model Penelitian .....	20
Gambar 2.3.	Model Tiga Tahapan Perubahan Lewin.....	21
Gambar 2.4.	Model SECI.....	26



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perubahan merupakan sesuatu hal yang pasti (terjadi dan akan terjadi), hal mana sudah diketahui oleh manusia sejak zaman dahulu, yang diungkapkan oleh Heraclitus (500 BC) melalui kata-kata *Panta Rei/Panta Rhei* yang artinya bahwa segala sesuatu berubah secara konstan. Demikian juga dengan manusia yang senantiasa berubah sesuai dengan tuntutan perubahan itu sendiri. Perubahan yang dimaksud meliputi perubahan dalam perilaku, perubahan dalam sistem nilai dan penilaian, perubahan dalam metode dan cara-cara bekerja, perubahan dalam peralatan yang digunakan, perubahan dalam cara berpikir dan perubahan dalam hal bersikap. Singkat kata manusia perlu senantiasa menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan perubahan.

Tesis ini berisi analisis permasalahan dan rekomendasi intervensi terhadap iklim psikologis untuk lembaga 'X' yaitu suatu organisasi lembaga pemerintah non-kementerian di Indonesia. Saat ini pimpinan lembaga 'X' dihadapkan pada situasi yang tidak diharapkan berupa rendahnya kesiapan berubah. Kondisi ini akan mengganggu rencana perubahan yang harus dijalankan oleh lembaga 'X' yaitu program reformasi birokrasi yang salah satu tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan efektifitas pengelolaan dan pelaksanaan birokrasi pada kementerian / lembaga / pemerintah daerah sehingga pelayanan terhadap masyarakat/pemangku kepentingan menjadi lebih baik. Dengan kata lain, kinerja organisasi meningkat. Rendahnya kesiapan berubah ini terungkap dari hasil diskusi dan wawancara serta survei yang dilakukan oleh penulis. Hasil diskusi menunjukkan bahwa pimpinan organisasi telah memberikan dukungan terhadap program reformasi birokrasi dan sumber daya yang diperlukan siap diberikan atau difasilitasi oleh organisasi. Persoalan justru terletak pada kesiapan individu untuk menjalankan program tersebut.

Penelitian awal yang dilakukan penulis menunjukkan bahwa 55.6 persen anggota organisasi memiliki kesiapan berubah rendah terhadap pelaksanaan

program reformasi birokrasi. Diskusi yang dilakukan untuk memperdalam hasil survei dilakukan terhadap beberapa anggota organisasi yang menunjukkan bahwa rendahnya kesiapan berubah ini lebih disebabkan karena mayoritas anggota organisasi menganggap bahwa program reformasi birokrasi belum tentu dapat memberikan manfaat terhadap diri mereka seperti meningkatnya kesejahteraan anggota organisasi dan meningkatnya karir. Hal ini disebabkan karena hingga saat ini masih ada personil di luar lembaga 'X' yang tidak memiliki kompetensi yang dibutuhkan namun ditempatkan pada berbagai posisi, sehingga anggota organisasi merasa bahwa kesempatan untuk menaiki jenjang karir semakin kecil. Gejala ini sebagai salah satu hal yang menyebabkan kesiapan berubah anggota organisasi rendah.

Kondisi rendahnya kesiapan berubah ini merupakan kondisi yang tidak diharapkan oleh organisasi. Mengingat usaha perubahan organisasi bukanlah hal yang mudah serta membutuhkan dana yang tidak sedikit dikuatirkan program reformasi birokrasi mengalami kegagalan. Menurut Porras dan Robertson (1992), perubahan yang direncanakan seringkali berakhir dengan kegagalan, meskipun telah banyak usaha maupun pelibatan yang telah dilakukan. Studi terhadap empat puluh program perubahan, 58% berakhir dengan kegagalan (LaClair & Rao, 2002). Bahkan menurut Miller (2004), diperkirakan tingkat kegagalan organisasi dalam menghadapi perubahan organisasi hampir mencapai 70%. Miller D. (2004) dan Siegall (1996) menyatakan bahwa kegagalan bisa disebabkan karena penolakan atau ketidaksiapan berubah dari anggota organisasi, kurangnya perencanaan, kurangnya komitmen pemimpin dan kurang tepatnya penggunaan sumber daya yang ada. Menurut Bigelow dan Arnandt (2005), organisasi yang telah memiliki perencanaan perubahan yang baik, pemimpin dengan komitmen yang tinggi dan sumber daya yang cukup sekalipun terkadang masih mengalami kegagalan dalam proses perubahan karena adanya penolakan atau ketidaksiapan dari anggota organisasi untuk melakukan perubahan.

Kesiapan berubah dapat ditimbulkan atau ditingkatkan dengan mengubah persepsi individu terhadap perubahan. Hal ini dapat dilakukan dengan menimbulkan sensitivitas atau tekanan untuk berubah, menunjukkan adanya kesenjangan antara keadaan organisasi saat ini dengan yang diharapkan. Selain

itu, individu perlu diyakinkan akan konsekuensi dari perubahan baik bagi dirinya maupun organisasi. Jika ia memandang bahwa perubahan akan membawa dampak positif baginya dan organisasinya, maka ia akan termotivasi dan siap berubah (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Faktor lain yang mempengaruhi kesiapan berubah adalah dukungan manajemen terhadap perubahan. Manajemen harusnya mau dan mampu terbuka, memotivasi, dan ikut terlibat dalam perubahan (Kotter, 2008; Cummings & Worley, 2005).

Kesiapan berubah adalah suatu sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah, bagaimana perubahan tersebut dilakukan, keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung, dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya. Semua aspek ini secara bersama-sama terefleksi ke dalam tingkatan kognitif dan emosional seseorang untuk cenderung menerima dan mengadopsi perubahan yang direncanakan untuk menggantikan keadaan saat ini (Holt, 2003). Wittenstein (2008) menyatakan bahwa konten dan proses perubahan yang sama akan memberikan hasil yang berbeda jika diterapkan pada individu yang berbeda dan di lingkungan (konteks) yang berbeda. Misalnya program reformasi birokrasi sebagai suatu konten perubahan akan memberikan hasil yang berbeda jika diterapkan di lembaga 'A' walaupun dilakukan dengan proses yang sama. Hal ini disebabkan karena individu dan lingkungan organisasi di lembaga 'A' mendukung program reformasi birokrasi terlaksana dengan baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa interaksi dari faktor atribut individu dan faktor konteks (lingkungan) mempengaruhi kesiapan berubah dari individu. Termasuk dalam atribut individu adalah usia, jenis kelamin, pengalaman dan lain sebagainya yang melekat pada individu. Yang termasuk konteks atau lingkungan adalah faktor-faktor yang ada di luar individu seperti prosedur kerja, pimpinan, rekan kerja, bawahan, dan lain sebagainya.

Secara periodik, lembaga 'X' mengalami pergantian unsur kepemimpinan. Hal ini memengaruhi gaya interaksi dan komunikasi antara anggota organisasi karena lingkungan sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin saat itu. Oleh karena itu, persepsi anggota organisasi terhadap organisasi di mana individu berinteraksi, berkomunikasi, serta berbagi pengalaman dengan kelompok kerja dan pimpinan menjadi hal yang sangat

penting. Persepsi inilah yang disebut sebagai iklim psikologis. Menurut Ashkanasy et.al. (2000), persepsi individu terhadap organisasi di mana individu berinteraksi, berkomunikasi, serta berbagi pengalaman dengan kelompok kerja, pemimpin dan pekerjaannya dan yang kemudian memengaruhi persepsi individu lainnya disebut sebagai iklim psikologis. Burke et.al. (2002) juga menyatakan bahwa persepsi individu terhadap lingkungan kerja disebut sebagai iklim psikologis. Dari berbagai hasil penelitian diketahui bahwa persepsi individu yang positif terhadap lingkungan kerja sangat mendukung terjadinya perubahan organisasi. Persepsi positif dapat berupa kebebasan individu dalam berekspresi di tempat kerja, peran/tugas yang jelas, pekerjaan yang dihargai oleh orang lain dan dukungan dari manajemen. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa individu yang mempersepsikan organisasi dan lingkungan kerja secara positif lebih mudah untuk mengikuti perubahan (Martin, et.al., 2005). Martin, Jones dan, Callan (2005) juga mengemukakan bahwa anggota organisasi yang mempersepsikan organisasi dan lingkungan tempatnya bekerja secara positif akan bereaksi secara menyenangkan dan dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, merasa nyaman, memiliki komitmen terhadap organisasi yang lebih baik, rendahnya tingkat ketidakhadiran dan rendahnya anggota organisasi yang mengundurkan diri. Menurut Coyle, Shapiro dan Morrow (2003); C. E. Cunningham et. al. (2002); Eby et. al. (2000); Kiefer (2005); Wanberg dan Banas (2000), individu yang mempersepsikan adanya dukungan dan penghargaan dari manajemen akan lebih mudah dan siap menerima perubahan. Sebaliknya individu yang merasa bahwa lingkungan kerja secara umum tidak memberikan dukungan, akan bereaksi secara sinis terhadap perubahan, memiliki emosi negatif dan resisten terhadap perubahan (Kiefer, 2005; Martin et al., 2005; Stanley et al., 2005).

Dari uraian di atas, terlihat bahwa iklim psikologis menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan karena menggambarkan interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya yang akan mempengaruhi kesiapan berubah individu. Oleh karena itu, penulis menganggap perlu untuk mengukur iklim psikologis di lembaga 'X'. Penelitian ini dibutuhkan untuk menentukan intervensi yang diperlukan untuk memperbaiki iklim psikologis, dengan harapan bahwa perbaikan terhadap iklim psikologis dapat meningkatkan kesiapan berubah pegawai.



## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas, permasalahan yang diteliti adalah :

- a. Bagaimana iklim psikologis di lembaga 'X' saat ini?
- b. Intervensi yang sesuai dalam memperbaiki iklim psikologis untuk meningkatkan kesiapan berubah.

## **1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Dengan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk merancang program intervensi yang paling sesuai dalam memperbaiki iklim psikologis di lembaga 'X' sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesiapan berubah pegawai.

## **1.4. Metode dan Cakupan Bahasan**

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, di mana penelitian menggunakan instrumen pengukuran iklim psikologis. Cakupan bahasan penelitian ini adalah mengenai iklim psikologis dan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah.

## **1.5. Sistematika Penulisan**

Agar sesuai dengan kaidah penulisan, penulisan penelitian ini disusun sebagaimana sistematika sebagai berikut :

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Menjabarkan latar belakang, identifikasi masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode dan cakupan bahasan serta sistematika penulisan

### **BAB 2 TINJAUAN TEORETIS**

Menjelaskan mengenai teori-teori yang sesuai dengan penelitian ini berdasarkan buku referensi dan jurnal-jurnal penelitian, terutama penelitian terapan di suatu perusahaan

**BAB 3            METODE PENELITIAN**

Memaparkan mengenai pendekatan dan jenis penelitian yang dilakukan, responden penelitian, analisis data yang diperoleh dan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan

**BAB 4            ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

Memaparkan analisis dan interpretasi data yang diperoleh dari hasil penelitian dan usulan alternatif solusi perbaikan untuk meningkatkan kesiapan berubah di pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X'.

**BAB 5            KESIMPULAN DAN REKOMENDASI PERUBAHAN**

Menjelaskan mengenai rekomendasi yang sesuai untuk mengatasi permasalahan di pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X' beserta ulasan secara rinci dari pelaksanaan rekomendasi tersebut.

Daftar pustaka dan lampiran yang berisi mengenai data dan informasi pendukung lainnya menjadi bagian akhir dari penulisan ini.

## BAB 2

### TINJAUAN TEORETIK

#### 2.1. Kesiapan Berubah (*Readiness For Change*)

Perubahan adalah lompatan dari satu tahapan ke tahapan berikutnya atau adanya perubahan dari struktur yang ada saat ini menjadi sesuatu yang baru (Chonko, 2004). Organisasi sebagai suatu *open system* selalu dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan perlu melakukan perubahan untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan (Cummings & Worley, 2005). Organisasi sebagai sistem menerima input dari lingkungan, mengubah *input* menjadi *output* dan menukarkan *output* menjadi *input* kembali. Siklus ini menjadi suatu proses dalam keberlangsungan organisasi. Perubahan adalah suatu proses yang natural, organisasi harus menyeimbangkan dengan lingkungan yang selalu berubah (Khan & Khan, dalam Hendrickson, 1992). Organisasi melakukan perubahan untuk menyesuaikan struktur, proses, bahkan pengembangan produk seiring dengan perkembangan lingkungan sosial dan politik, kondisi keuangan yang ada, keterbatasan pengadaan bahan baku, perkembangan teknologi dan tuntutan pelanggan.

Proses perubahan organisasi bermula dari tujuan perubahan yang ditetapkan oleh manajemen (Cummings & Worley, 2005). Sesuai dengan tujuan tersebut, maka dilakukan diagnosis organisasi untuk melihat situasi organisasi saat ini dan menentukan situasi yang akan diinginkan. Kemudian dibuat rencana perubahan, termasuk intervensi yang akan dilakukan agar organisasi dapat melakukan transformasi dari keadaan saat ini menjadi keadaan yang dituju. Proses akhir dalam perubahan organisasi adalah evaluasi dan institusionalisasi (memfungsikan perubahan sebagai bagian dari organisasi). Perubahan direncanakan sedemikian rupa dengan proses tersebut di atas agar perubahan berhasil dilaksanakan sesuai dengan karakteristik organisasi. Hal inilah yang disebut dengan perubahan yang terencana (*planned change*).

Untuk memulai perubahan perlu melakukan analisa terhadap karakteristik organisasi yang akan melakukan perubahan. Karakteristik organisasi dapat dilihat dari diagnosis organisasi. Dalam proses diagnosis harus diketahui determinan atau

faktor penting yang memengaruhi efektivitas organisasi saat ini. Diagnosis dilakukan baik terhadap input yang diterima organisasi dari luar maupun terhadap sistem kerja dalam organisasi, seperti hubungan antar kelompok kerja dan antar individu, kapasitas individu yang ada dalam organisasi. Hasil diagnosis menunjukkan situasi terkait dengan perubahan seperti bagaimana perbedaan individu (seperti keahlian, pengalaman), fungsi kelompok (seperti kompetisi dalam kelompok, konflik, koordinasi tugas) dan faktor organisasi (misalnya spesifikasi teknis, gaya manajemen, ketergantungan terhadap pemasok). Cummings dan Worley (2005) menyatakan bahwa diagnosis organisasi merupakan proses yang sangat penting dalam perubahan organisasi untuk mengetahui bagaimana organisasi berfungsi saat ini dan untuk menentukan intervensi perubahan yang harus dilakukan.

Selain faktor individu, kelompok dan organisasi yang diperoleh dari diagnosis, intervensi perubahan juga harus memperhatikan faktor situasional, yaitu konteks budaya (*cultural context*) dan kemampuan agen perubahan (*capabilities of the change agent*), kemampuan berubah (*capability to change*) dan kesiapan berubah (*kesiapan berubah*). Konteks budaya merupakan hal yang memengaruhi reaksi individu terhadap perubahan, misalnya dalam intervensi perubahan, di Indonesia, untuk keberhasilan satu tahap perubahan (*milestone*), tidak dirayakan dengan minum *wine*. Kemampuan agen perubahan harus dilihat berdasarkan pengalaman dan keahlian sehingga dapat memimpin perubahan. Kemampuan berubah adalah bagaimana kemampuan individu yang melakukan perubahan, keahlian apa yang harus dilatih untuk beradaptasi dengan perubahan, bagaimana memotivasi perubahan, menyamakan visi, mendapat dukungan berubah, merencanakan aktivitas perubahan dan mempertahankan perubahan. Terakhir adalah kesiapan berubah, yaitu bagaimana sensitivitas tekanan berubah (*sensitivity to pressure change*), ketidakpuasan dengan keadaan saat ini (*dissatisfaction of status quo*), ketersediaan sumber daya untuk mendukung perubahan dan komitmen manajemen terhadap perubahan. Keberhasilan intervensi sangat tergantung pada kesiapan berubah (Cummings & Worley, 2005).

Studi lain menunjukkan bahwa perilaku individu merupakan faktor yang kritical terhadap keberhasilan suatu perubahan (Berneth, 2004). Armenakis, Haris

dan Mossholder (1993) dalam teori perubahan organisasi juga menyebutkan bahwa kunci dari suksesnya perubahan organisasi adalah peran dari individu di dalam organisasi itu sendiri. Apabila organisasi berubah, tetapi anggota organisasi tidak mengubah perilaku dasar mereka yang terkait dengan pekerjaan, maka tidak akan terjadi perubahan dalam organisasi yang berjangka panjang (Porras dan Robertson, 1992). Oleh karena itu, organisasi harus menyiapkan anggota organisasinya dalam menghadapi perubahan. Menurut Cummings dan Worley (2005), keberhasilan intervensi/perubahan sangat tergantung pada kesiapan berubah. Oleh karena itu, sehebat apapun program perubahan yang akan dilakukan, jika individu yang akan melaksanakan perubahan tidak siap berubah, maka program perubahan memiliki kemungkinan yang besar untuk gagal. Menurut Hanpachern (1997), individu yang siap berubah akan mendukung perubahan dan ikut berpartisipasi dalam perubahan. Sebaliknya jika individu resisten perubahan, maka ia tidak atau kurang siap berubah.

Melalui diagnosis kesiapan berubah diperoleh situasi internal di organisasi, permasalahan apa yang menjadi penghalang perubahan dan bagaimana mengatasi penghalang perubahan. Menurut Madsen, Miller, dan John (2005), terdapat empat alasan utama perlunya diketahui kesiapan berubah di organisasi. Pertama, untuk mengukur keadaan (*temperature*): “*You cannot start real change without a real picture of the internal climate of the organization*”. Maksudnya adalah perubahan tidak bisa dimulai tanpa adanya gambaran yang jelas mengenai iklim organisasi. Termasuk dalam iklim organisasi adalah gambaran dari individu yang terlibat dalam perubahan, termasuk keyakinan (*beliefs*), sikap dan tingkah laku dalam menghadapi perubahan.

Kedua untuk mengidentifikasi keluhan-keluhan yang tampak maupun tersembunyi sebagai antisipasi dalam proses perubahan. Semakin awal diketahui penghalang perubahan, semakin besar kemungkinan diketahui akar permasalahan dan dapat diselesaikan atau dihindari. Penyelesaian masalah di awal lebih baik daripada penyelesaian masalah di akhir.

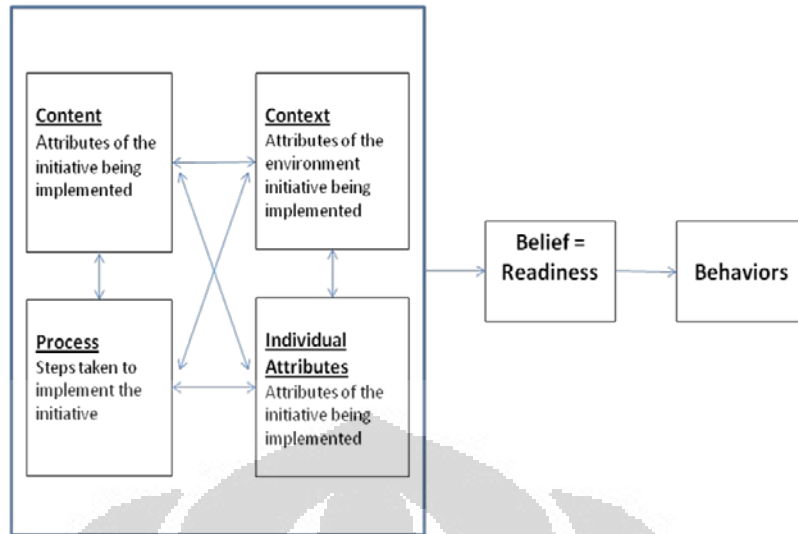
Ketiga untuk komunikasi, berbicara dengan individu dalam organisasi yang lebih mengetahui kebutuhan dan masalah organisasi karena mereka berada di dalamnya sehari-hari. Dengan pengukuran kesiapan berubah, kepada

manajemen dapat diberikan gambaran mengenai apa yang dipikirkan, dirasakan dan diinginkan anggota organisasi dengan adanya tekanan untuk berubah. Informasi ini penting untuk menetapkan bagaimana perubahan dapat dilakukan.

Keempat, sebagai persiapan untuk penolakan terhadap perubahan yang tidak dapat dihindari dan merupakan sesuatu yang natural karena perubahan akan merubah kebiasaan (*comfort zone*), memerlukan waktu dan tenaga untuk penyesuaian. Dengan mengetahui kesiapan berubah, manajemen atau pelaku perubahan dapat membuat perencanaan yang efektif untuk menangani rasa takut (*fear*), kemarahan (*anger*) dan rasa puas diri (*complacency*). Perasaan-perasaan ini akan membuat individu cenderung resisten perubahan atau resisten untuk berubah (*resistance to change*). Selain itu menurut Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993), dengan mengetahui kesiapan berubah individu, pimpinan dapat mengidentifikasi kesenjangan harapan pimpinan dengan harapan anggota organisasi yang ada di bawahnya bila perubahan dilakukan. Jika kesenjangan cukup signifikan dan tidak segera dilakukan sesuatu untuk mengatasinya, maka pelaksanaan perubahan akan beresiko gagal.

Suatu program intervensi untuk meningkatkan kesiapan berubah dapat dilakukan untuk memengaruhi keyakinan, sikap dan intensi individu sehingga perubahan dapat dilaksanakan dengan baik (Armenakis, Haris, & Mossholder, 1993). Dengan memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kesiapan berubah, maka dapat dibentuk keyakinan terhadap perubahan.

Holt, Armenakis, Field dan Harris (2007) menyatakan bahwa sikap kesiapan berubah menunjukkan keyakinan individu terhadap perubahan. Keyakinan ini terbentuk dari *content* (apa yang hendak diubah), *context* (bagaimana lingkungan tempat perubahan terjadi), proses (bagaimana proses perubahan dijalankan), dan individu (karakteristik individu yang akan melakukan perubahan). Keempat hal ini membentuk keyakinan terhadap perubahan dan menjadi dasar tingkah lakunya untuk menerima atau resisten perubahan yang melandasi tingkah lakunya dalam perubahan (gambar 2.1).



Gambar 2.1. Hubungan antara *content*, *context*, proses dan atribut individu dengan kesiapan berubah (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007)

*Content* (konten) perubahan yaitu perubahan apa yang sedang atau akan diterapkan termasuk karakteristiknya (seperti bagaimana karakteristik administrasi, prosedur, teknologi dan struktur organisasi). Konten perubahan harus diyakini oleh individu sebagai sesuatu yang dibutuhkan oleh organisasi (*appropriateness*) dan membawa manfaat (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007).

Proses perubahan yaitu tahapan yang harus dilalui dalam perubahan, seperti sejauh mana individu dilibatkan dalam proses perubahan yang dilakukan, bagaimana dukungan manajemen terhadap perubahan, bagaimana komitmen para pimpinan senior terhadap perubahan, bagaimana hubungan antar kelompok. Jika individu dilibatkan dalam proses perubahan, mereka merasa sebagai bagian dari perubahan tersebut (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007; Madsen, Miller, & John, 2005).

Konteks perubahan adalah karakteristik atau atribut dalam hubungannya dengan perubahan, seperti perubahan dilakukan untuk meningkatkan kompetisi, untuk menyesuaikan dengan ketentuan pemerintah, atau kondisi ekonomi yang menurun. Cummings dan Worley (2005) menyatakan bahwa kesiapan berubah dalam konteks perubahan adalah sensitivitas terhadap desakan / tuntutan untuk berubah (*pressure for change*), adanya ketidakpuasan dengan keadaan saat ini (*dissatisfaction of status quo*) dan merasa ada kesenjangan antara keadaan yang

sekarang dengan keadaan yang dituju. Kesenjangan ini harus disosialisasikan agar individu menyadari perlu keadaan yang lebih baik dari sekarang (*desired states*). Kotter (1996) mengemukakan pentingnya ditimbulkan *sense of urgency* pada tahap awal perubahan. Hal ini akan menimbulkan kebutuhan untuk berubah (*need for change*), memotivasi individu untuk berubah dan lebih siap berubah (Walinga, 2008; Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007; Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

Menurut Holt, Armenakis, Feild dan Harris (2007), faktor yang terpenting dalam suatu perubahan adalah individu dalam organisasi. Perbedaan individu menyebabkan individu menyikapi perubahan secara berbeda, seperti bagaimana individu memiliki keyakinan akan manfaat perubahan bagi individu (*personal valence*), apakah perubahan mengandung risiko seperti misalnya dengan adanya perubahan akan menambah jam kerja atau perubahan akan mendatangkan manfaat seperti dapat meningkatkan karir, bagaimana keyakinan individu akan kemampuannya untuk mengikuti perubahan (*self-efficacy*). Individu yang merasa yakin bahwa ia dapat mengikuti perubahan, akan membuatnya lebih siap berubah (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007; Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Cunningham, et.al., 2002). Kemampuan untuk mengikuti perubahan dapat ditingkatkan dengan menginformasikan konsekuensi dan limitasi dari perubahan seperti bagaimana peran individu dalam perubahan, apa manfaat perubahan bagi individu, kemampuan apa yang perlu ditingkatkan (Cummings & Worley, 2005).

Keempat faktor di atas, yaitu konten perubahan, proses perubahan, konteks perubahan dan atribut individu saling memengaruhi satu sama lain. Dari keempat faktor tersebut, konteks perubahan dan atribut individu merupakan faktor yang perlu lebih diperhatikan, karena dengan konten dan proses perubahan yang sama, dapat memberikan hasil yang berbeda jika diimplementasikan pada konteks dan individu yang berbeda. Adanya pengaruh lingkungan dan individu bahkan pada organisasi yang sama, bisa saja terjadi perbedaan keberhasilan karena adanya perbedaan individu.

Kesiapan berubah pada level individu perlu diperhatikan karena aktivitas perubahan dimulai dan dilaksanakan oleh individu dalam organisasi. Kesiapan berubah organisasi dapat dilihat dari bagaimana individunya menerima atau



resisten perubahan (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007). Masing-masing individu mempersepsi perubahan yang menjadi keyakinan untuk bersikap terhadap perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

Secara umum kesiapan berubah dapat dilihat dari sikap individu dalam menghadapi perubahan; apakah menerima atau resisten perubahan. Individu yang siap berubah akan mendukung perubahan dan ikut berpartisipasi dalam perubahan. Sebaliknya, jika individu resisten perubahan, maka ia tidak atau kurang siap berubah (Hanpachern, 1997). Sehingga dapat dikatakan bahwa kesuksesan usaha organisasi untuk melakukan perubahan sangat tergantung pada seberapa besar tingkat kesiapan berubah pegawai. Menurut Hanpachern (1997), individu dikatakan siap berubah jika ia memberikan dukungan sepenuhnya terhadap program perubahan, memberikan ide-ide untuk efektivitas program perubahan dan bersedia untuk berpartisipasi atau terlibat dalam program perubahan yang direncanakan oleh organisasi.

Penelitian ini melihat kesiapan berubah dari tiga aspek, yaitu *promoting*, *participating* dan *resisting* (Hanpachern, 1997). Kedua reaksi pertama adalah mendukung perubahan, sedangkan reaksi terakhir biasanya memiliki kekuasaan terbatas. *Promoting* merupakan sikap individu yang menunjukkan bahwa ia berperan aktif dalam perubahan, terlibat dalam pemecahan masalah, memberikan ide untuk kesuksesan perubahan. *Participating* merupakan sikap individu yang ikut terlibat dalam perubahan dan bersedia bekerja keras untuk kesuksesan perubahan. Sedangkan *resisting* menunjukkan ketidaksiapan individu dengan berbagai macam alasan, salah satunya adalah takut akan ketidakpastian dengan hasil perubahan yang akan dilakukan. Hal ini dapat menyebabkan penolakan terhadap perubahan. Penolakan ini bisa tampil seperti misalnya dengan usaha menggagalkan kerja tim, mengelak dari tanggungjawab jika terjadi kegagalan tim, tidak mau berubah karena merasa tidak perlu berubah dan hanya mau berubah sekedar memperbaiki sesuatu tetapi tidak yang signifikan.

Menurut Robbins (2003) ada beberapa metode yang dapat ditempuh guna menghadapi rendahnya kesiapan berubah atau adanya penolakan terhadap perubahan yang tersaji dalam tabel 2.1. berikut ini :

Tabel 2.1. Alternatif Metode Untuk Menghadapi Penolakan Terhadap Perubahan

Pendekatan	Biasanya digunakan apabila	Keuntungan	Kerugian
Pendidikan dan komunikasi	Apabila terdapat kekurangan informasi atau informasi dan analisis tidak akurat	Sekali dilaksanakan, orang-orang akan seringkali membantu implementasi perubahan tersebut	Memakan waktu lama andaikata banyak orang terlibat di dalamnya
Partisipasi	Apabila para insiator tidak memiliki semua informasi yang diperlukan guna mendesain perubahan tersebut dan apabila pihak lain memiliki kekuatan besar untuk menentang	Orang-orang yang turut berpartisipasi akan lebih terlibat dalam hal mengimplementasi perubahan tersebut	Memakan waktu lama apabila para partisipan mendesain perubahan yang tidak tepat
Kemudahan dan dukungan	Apabila orang-orang resisten karena masalah penyesuaian	Tidak ada pendekatan lain yang bekerja sama baiknya terhadap masalah-masalah penyesuaian	Memakan waktu lama dan tetap mengalami kegagalan
Negosiasi	Apabila ada orang atau kelompok tertentu akan mengalami kerugian dalam sesuatu dan di mana kelompok tersebut memiliki kekuatan besar untuk menentangnya	Kadang-kadang ia merupakan sebuah cara yang relatif mudah guna menghindari penolakan-penolakan	Membutuhkan biaya tinggi dalam banyak kasus, andai kata ia merangsang pihak lain untuk bernegosiasi dalam proses menaatinya
Manipulasi dan kooptasi	Apabila taktik-taktik lain tidak mempan atau terlampau mahal	Ia dapat menjadi sebuah solusi cepat dan murah terhadap masalah tentangan	Menyebabkan timbulnya masalah pada masa mendatang apabila orang-orang merasa bahwa diri mereka dimanipulasi
Paksaan	Apabila kecepatan bersifat esensial dan apabila para insiator perubahan memiliki kekuasaan luar biasa	Ia cepat dan dapat dimanfaatkan untuk mengatasi segala macam tentangan	Mengandung resiko andaikata orang-orang marah kepada insiator

Menurut Robbins (2003), teknik mengatasi penolakan terhadap perubahan adalah, a) pendidikan dan komunikasi; penolakan terhadap perubahan yg disebabkan oleh kurangnya kemampuan memahami maksud dan tujuan perubahan dapat diatasi dengan memberikan pendidikan tambahan seperti pelatihan, kursus, dan lain-lain atau dengan meningkatkan komunikasi seperti ceramah, diskusi, presentasi dan lain-lain. Dengan cara tersebut kemampuan memahami perubahan akan meningkat, b) partisipasi; pihak yang menolak suatu perubahan dapat diyakinkan untuk memahami maksud dan tujuannya dengan ikut dilibatkan atau dipartisipasikan dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi hasil, c) memberikan kemudahan dan dukungan; perubahan yang menimbulkan rasa cemas, takut dan perasaan terancam dapat diatasi dengan memberikan konsultasi bahkan jika perlu terapi psikologis untuk menghilangkan perasaan tersebut dan meyakinkan bahwa akibatnya tidak akan merugikan atau bagi yang merasa dirugikan masih dapat dicarikan cara untuk mengatasinya, d) negosiasi; penolakan dan sikap menantang terhadap suatu perubahan dapat diatasi dengan melakukan negosiasi untuk mencari alternatif-alternatif pemecahan. Alternatif yang dipilih harus didasarkan pada kesepakatan agar dapat diterima oleh pihak yang menolak perubahan, e) manipulasi dan kooptasi; manipulasi adalah menutupi kondisi perubahan yang sesungguhnya dan akibatnya jika perubahan tersebut dilaksanakan, antara lain dengan tidak menyatakan sesuatu yang negatif dari perubahan dan hasilnya jika dilaksanakan. Sebaliknya katakanlah hanya yang baik dan menguntungkan dalam melaksanakan perubahan. Sedangkan kooptasi dilakukan dengan memberikan peranan atau kedudukan sebagai salah seorang pimpinan dari pihak yang menantang perubahan, jika perlu diikuti sertakan dalam mengambil keputusan-keputusan, f) paksaan; cara lain dalam menghadapi pihak yang menantang perubahan adalah dengan paksaan, antara lain berupa ancaman dan hukuman, seperti dipindahkan, didemosi, penundaan upah sampai pemutusan hubungan kerja (PHK).

## 2.2. Iklim Psikologis

Iklim ada dua yaitu iklim organisasi dan iklim psikologis. Menurut Alavi dan Jahandari (2005) iklim organisasi menunjukkan semua kondisi yang ada di dalam organisasi, dengan kata lain iklim organisasi terdiri dari sejumlah karakteristik yang diamati oleh pegawai. Iklim organisasi menggambarkan adanya perbedaan antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya, relatif konstan sepanjang waktu dan, memengaruhi serta mengarahkan individu. Sedangkan iklim psikologis terbentuk dari persepsi individu terhadap organisasi di mana individu berinteraksi, berkomunikasi, serta berbagi pengalaman dengan kelompok kerja, pemimpin dan pekerjaannya dan yang kemudian memengaruhi persepsi individu lainnya (Ashkanasy et.al., 2000). Menurut Kahn (1990) iklim psikologis menggambarkan iklim yang ada di perusahaan di mana iklim ini dapat menyebabkan anggota organisasi menyukai pekerjaan mereka dengan sepenuh hati atau justru dapat menimbulkan hambatan secara psikologis dengan pekerjaan mereka. Sehingga dapat dikatakan bahwa perbedaan iklim organisasi dan iklim psikologis ada pada persepsi individu. Jika iklim organisasi adalah individu mempersepsikan adanya perbedaan antara organisasi tempat ia bekerja dengan organisasi lain dan persepsi tersebut relatif menetap sepanjang waktu. Sedangkan iklim psikologis merupakan persepsi individu yang diperoleh dari hasil interaksi individu tersebut dengan anggota organisasi yang lain di dalam organisasi tempatnya bekerja dan relatif tidak menetap karena dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang dapat memengaruhi situasi kerja di organisasi tersebut. Selain itu, iklim psikologis didasari oleh persepsi individual, sedangkan iklim organisasi menunjukkan atribut dari keseluruhan organisasi (Swift & Campbell, 1998). Brown dan Leigh (1996) mendefinisikan iklim psikologis sebagai rasa aman dan rasa berarti yang dapat mempengaruhi usaha, unjuk kerja dan keterlibatan kerja. Karena iklim psikologis didasari oleh persepsi individual oleh sebab itu kemungkinan terdapat beragam persepsi di antara anggota organisasi. Iklim psikologis dari sebuah organisasi dapat diciptakan oleh pihak manajemen (Bateman & Organ, 1983).

Studi terhadap para tenaga pemasaran yang dilakukan oleh Brown dan Leigh (1996) menunjukkan bahwa semua dimensi dari iklim psikologis

berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, usaha, dan unjuk kerja, sehingga apabila anggota organisasi siap menghadapi perubahan, maka akan meningkatkan keterlibatan kerja dan meningkatkan usaha anggota organisasi yang pada akhirnya akan meningkatkan unjuk kerja organisasi.

### 2.3. Dimensi Iklim Psikologis

Brown dan Leigh (1996) mengemukakan bahwa iklim psikologis terdiri dari dua dimensi utama yaitu keamanan (*safety*) dan kebermaknaan (*meaningfulness*).

#### 2.3.1. Dimensi keamanan terdiri dari :

- (a) Dukungan dari manajemen (*supportive management*), yang memungkinkan bawahan untuk berani mencoba metode baru tanpa takut akan kegagalan maupun sanksi untuk mencapai tujuan. Manajemen juga mencoba untuk menumbuhkan kreativitas untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam pekerjaan.
- (b) Kejelasan peran (*role clarity*), merupakan ekspektasi yang jelas dan konsisten serta norma kerja yang dapat diprediksi.
- (c) Ekspresi diri (*self-expression*), rasa aman secara psikologis terkait dalam hal mengekspresikan diri secara unik melalui kreativitas sehingga mampu menampilkan konsep diri yang sebenarnya (Argyris, 1964; Kahn, 1990; Schlenker, 1986 dalam Brown & Leigh, 1996).

#### 2.3.2. Dimensi kebermaknaan terdiri dari :

- (a) Kontribusi (*perceived meaningfulness of contribution*) merupakan pandangan bahwa individu telah memberikan kontribusi yang berarti, sejalan dengan tujuan organisasi.
- (b) Pengakuan (*recognition*) yaitu pengakuan akan usaha maupun pencapaian yang menunjang tujuan organisasi.
- (c) Tantangan (*challenge*), pekerjaan yang menantang diyakini akan mendorong anggota organisasi untuk berkontribusi lebih besar atas sumber daya fisik, kognitif maupun emosional. Oleh karena itu, intervensi yang tepat terhadap dimensi keamanan dan kebermaknaan dapat memperbaiki iklim psikologis ke arah yang lebih baik.

#### 2.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Psikologis

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim psikologis dalam organisasi adalah pertama, perbedaan individu; persepsi dan penilaian pada iklim psikologis menurut James et.al., (1990) dipengaruhi adanya perbedaan individu pada pegawai, selain itu juga dipengaruhi adanya perbedaan situasi (misalnya ciri-ciri lingkungan organisasi) dan adanya pengaruh antara orang dan situasi. Adanya bias pada persepsi dan adanya pengaruh faktor lain pada individu, sehingga pada lingkungan yang sama tetapi pada individu yang berbeda persepsinya akan berbeda. Misalnya berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh hubungan timbal balik antara pimpinan dan anggota menunjukkan bahwa persepsi anggota organisasi pada organisasi bervariasi, demikian juga pada penilaian masing-masing anggota organisasi pada manajer yang sama. Hal ini kemungkinan karena perbedaan cara manajer memperlakukan bawahan yang akan dipersepsi secara berbeda pula oleh bawahan, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada tingkat kemampuan dan kemauan bawahan dalam berkontribusi pada organisasi, sehingga variasi pada iklim psikologis merupakan hasil dari perbedaan gaya kepemimpinan dalam organisasi dan dari perbedaan budaya pada organisasi (Dienesch dalam Brown & Leigh, 1996).

Kedua, persepsi adanya dukungan organisasi; yaitu gambaran kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan untuk meningkatkan upaya dalam bekerja, mendapatkan kebutuhan diterima dan dipuji, dan mengembangkan keyakinan anggota organisasi secara global mengenai penilaian organisasi terhadap kontribusi mereka dan perhatian pada kesejahteraan mereka. Penghargaan yang diberikan berupa gaji, pangkat, *job enrichment*, dan pengaruh kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi *perceive support* pada tingkat evaluasi anggota organisasi pada organisasi secara positif (Brinberg & Castell dalam Eisenberger & Hutington, 1986). Berdasarkan teori *organizational support* ada tiga bentuk penerimaan perlakuan yang menyenangkan yang diterima dari organisasi (keadilan, dukungan supervisor, dan penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan) akan meningkatkan persepsi adanya dukungan organisasi. Dampak dari persepsi adanya dukungan organisasi akan: (a) meningkatkan komitmen pada organisasi; (b) mempengaruhi perasaan anggota organisasi dalam

bereaksi terhadap pekerjaan mereka, seperti kepuasan kerja dan suasana hati yang positif yaitu suatu kondisi perasaan yang dipengaruhi oleh lingkungan; (c) keterlibatan dalam bekerja; (d) performansi; (e) mengurangi reaksi psikosomatis dan stress terhadap adanya *stressor* karena ada bantuan jika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi; (f) berkurangnya perilaku terlambat, bolos dan intensi keluar masuk (*turnover*) anggota organisasi (Rhoades & Eisenberg, 2002).

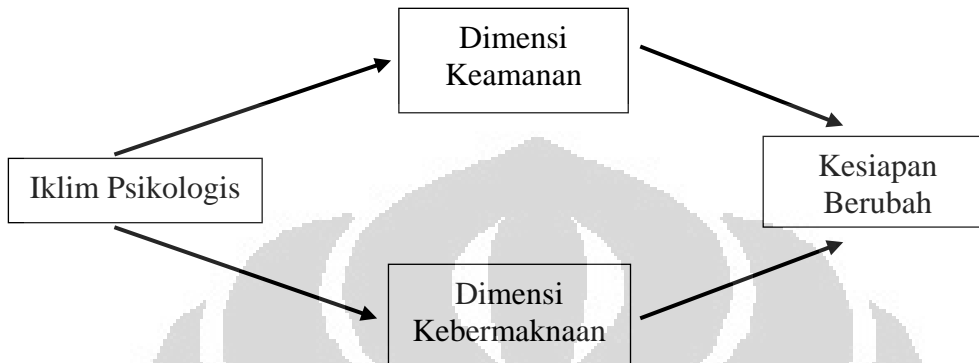
Ketiga, komunikasi dalam organisasi. Muchinsky (dalam Oden & Sias, 2003) membuktikan adanya hubungan yang positif antara kepuasan komunikasi dengan dimensi iklim psikologis yang berkaitan dengan lingkungan pergaulan antar pribadi, aturan dan prosedur, tanggungjawab dan, identifikasi organisasi. Ada hubungan yang signifikan pada responden yang mempunyai perasaan positif mengenai komunikasi dalam organisasi juga mempunyai perasaan positif terhadap lingkungan psikologis dalam organisasi. Dari berbagai pandangan di atas, disimpulkan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi iklim psikologis adalah adanya perbedaan individu, persepsi mengenai adanya dukungan organisasi, dan komunikasi.

## 2.5. Hubungan Antara Iklim Psikologis dan Kesiapan Berubah

Pentingnya pengaruh iklim psikologis terhadap keberhasilan dalam menghadapi perubahan dikemukakan oleh Martin, Jones dan Callan (2005) melalui penelitiannya yang menunjukkan bahwa anggota organisasi yang mempersepsikan organisasi dan lingkungan kerjanya secara positif akan lebih siap dalam menjalankan perubahan. Dukungan untuk perubahan adalah mengenai menghubungkan anggota organisasi dengan strategi organisasi, menangkap imajinasi mereka, menghargai kontribusi mereka dan memberikan semangat dalam proses perubahan. Dengan pandangan yang positif melalui cara-cara yang mengapresiasi akan meningkatkan kesiapan berubah. Selain itu ditemukan penelitian bahwa individu yang memahami dengan jelas kekuatan mereka dan secara positif mendapatkan pengakuan keberhasilan mereka di masa lalu, maka perasaan ini akan meningkatkan kepercayaan diri dalam melakukan perubahan yaitu dengan melakukan pengulangan terhadap keberhasilannya di masa lalu, hanya saja dalam konteks yang baru. Kemudian pengetahuan ini akan terakses

atau terhubung antara masa lalu, sekarang dan masa datang dan inilah yang membawa kesiapan berubah.

## 2.6. Model penelitian



Gambar 2.2. Model penelitian

## 2.7. Teori Tiga Tahapan Perubahan Lewin

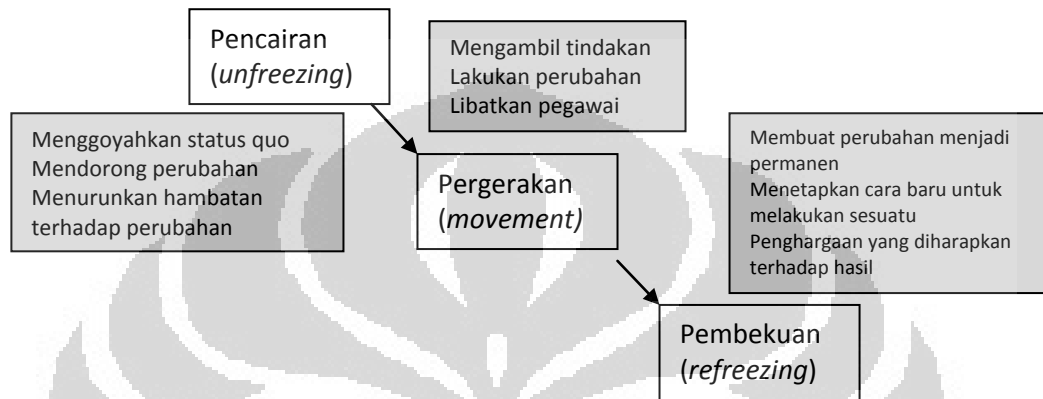
Menurut Lewin dalam Cumming dan Worley (2005), perubahan adalah suatu modifikasi terhadap berbagai kekuatan yang membuat suatu sistem perilaku menjadi stabil. Perilaku saat ini sebagai hasil dari dua kekuatan kelompok, yang ingin memelihara *status quo* dan yang ingin mendorong perubahan.

Lewin melihat bahwa proses perubahan terdiri dari tiga tahap:

- a. *Unfreezing* (pencairan): adalah upaya mengurangi kekuatan yang menginginkan organisasi tetap dalam kondisi saat ini (*status quo*), dilakukan dengan “*psychological disconfirmation*”, yaitu dengan menyampaikan informasi yang memperlihatkan perbedaan antara perilaku yang diharapkan dengan yang dilakukan oleh anggota organisasi saat ini, dengan demikian diharapkan dapat memotivasi anggota organisasi untuk terlibat dalam aktivitas perubahan.
- b. *Moving* (gerakan perubahan ke arah yang diinginkan): langkah ini mengubah perilaku organisasi, departemen atau individu, pada tingkat yang diinginkan, dengan membangun perilaku (*behaviour*), nilai (*values*), dan sikap (*attitude*) yang baru melalui perubahan dalam struktur dan proses organisasi.



- c. *Refreezing* (pemantapan/pembekuan kembali): langkah ini menstabilkan organisasi untuk berada dalam suatu keseimbangan yang baru, melalui mekanisme yang mendukung yang memperkuat ke arah organisasi yang diinginkan, seperti budaya dan struktur organisasi, norma organisasi, serta sistem penghargaan.



Gambar 2.3. Model tiga tahapan perubahan Lewin (1951)

## 2.8. Perubahan dan Desain Organisasi (*Organisational Design and Change*)

Setiap perbaikan yang akan dilakukan selalu berhubungan dengan desain dan perubahan organisasi. Perubahan organisasi akan mempengaruhi perubahan individu anggota organisasi dan begitu sebaliknya. Perubahan yang akan dilakukan membutuhkan kesiapan dalam menghadapi perubahan tersebut (*change readiness*) sebelum dilakukan program intervensi. Walinga (2008) mengatakan bahwa kesiapan perubahan dimulai dengan menciptakan kesiapan (*creating readiness*) dengan cara mengurangi tingkat keengganan untuk berubah (*reducing resistance to change*).

Intervensi menurut Cummings dan Worley (2009, hal. 151) adalah serangkaian kegiatan yang direncanakan dan berurutan untuk membantu suatu organisasi meningkatkan efektivitasnya. Selanjutnya Cummings dan Worley (2005) menyatakan bahwa ada empat intervensi dalam pengembangan organisasi yang dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Intervensi yang diharapkan dapat mendukung terjadinya perbaikan terhadap iklim psikologis adalah :

(1) Intervensi terhadap proses insani

a. *Coaching dan mentoring*

Cummings dan Worley (2005) menyebut *coaching* adalah kegiatan rutin yang dilakukan para eksekutif dan manajer senior untuk membantu mereka mengklarifikasi tujuan, menghilangkan hambatan dan meningkatkan kinerja. Dengan dibantu secara personal untuk memberikan perspektif terhadap dilema mereka dan bagaimana mentransfer pengetahuan mereka untuk organisasi, maka *coaching* akan meningkatkan keterampilan kepemimpinan dan efektivitasnya. *Coaching* adalah keterampilan yang perlu dimiliki oleh seorang manajer, dengan memupuk kemampuan *guided inquiry*, mendengarkan secara aktif, *reframing*, dan sebagainya, untuk membantu anggota organisasi mengejar apa yang terbaik bagi mereka. Sama dengan *coaching*, *mentoring* melibatkan hubungan cukup intim antara seorang manajer yang sudah berpengalaman dengan anggota organisasi lain yang kurang berpengalaman. Hanya saja *mentoring* kadang bersifat *directive* yaitu seorang mentor secara sengaja mentransfer pengetahuan dan keterampilan khusus dan memberikan arahan terhadap yang dibantu, biasanya termasuk bagian dari proses pengembangan karir seseorang. *Coaching dan mentoring* merupakan salah satu cara untuk mentransfer pengetahuan dalam proses pembelajaran organisasi. Proses tersebut akan berjalan efisien dan efektif apabila dilakukan dengan cara yang tepat yang salah satu caranya adalah dengan melakukan analisis jejaring sosial dalam organisasi untuk mengidentifikasi tokoh sentral yang akan digunakan sebagai pusat mengalirnya pengetahuan *tacit* dari satu anggota ke anggota lain dalam organisasi. Berdasarkan pemahaman di atas *coaching dan mentoring* dapat digunakan sebagai salah satu cara bagi atasan untuk memperbaiki iklim psikologis.

b. Pelatihan dan pengembangan (*training and development*)

Program reformasi birokrasi membawa perubahan dalam berbagai aspek, diantaranya pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan saat ini dan di masa datang untuk menjalankan program tersebut. Adanya perubahan terhadap kebutuhan akan pengetahuan dan ketrampilan yang dituju dapat

dilakukan melalui cara pelatihan dan pengembangan agar pengetahuan dan ketrampilan yang diinginkan organisasi dapat tercapai. Menurut Budy (2010), pada hakikatnya pelatihan berbeda dengan pembelajaran (*learning*). Knowles et al., 1998, dalam Budy (2010) mendefinisikan pembelajaran sebagai sebuah proses dimana individu mengambil inisiatif, baik dengan bantuan orang lain maupun tidak, untuk mendiagnosa kebutuhan, memformulasikan tujuan, menentukan materi atau fasilitator, memilih dan mengimplementasikan strategi pembelajaran serta mengevaluasi hasil pembelajaran. Berbeda dengan pelatihan, dimana semua inisiatif tersebut dilakukan oleh orang lain, dan peserta hanya tinggal mengikuti saja. Beckett dan Hager, 2002 dalam Gola (2009) membedakan pembelajaran menjadi dua, yaitu pembelajaran formal dan pembelajaran informal. Pembelajaran formal dapat didefinisikan sebagai jenis pendidikan institusional yang mengikuti kurikulum tertentu dan tradisi mengajar yang diformalkan (LaBelle, 1984; Fornas et.al., 1995; Gullberg & Brandstorm, 2004, dalam Feichas, 2010). Sedangkan pembelajaran informal berlawanan dengan pembelajaran formal. Pembelajaran informal sebagian besar tidak terstruktur, berdasarkan pengalaman, dan tidak institusional (Marsick & Volpe, 1999 dalam Berg & Chyung, 2008). Di dalam bukunya, Berg dan Chyung (2008) menyatakan bahwa pembelajaran informal dapat a) terjadi dalam bentuk reaktif, dimana pembelajaran tidak direncanakan tetapi masih dapat dikenali oleh setiap individu yang belajar, b) terjadi secara tiba-tiba dan terintegrasi pada kegiatan sehari-hari, c) disengaja dan kadang-kadang secara potensial terstruktur, d) kadang-kadang dipandang sebagai pembelajaran yang dilakukan di luar kelas.

(2) *Technostructural interventions*

a) *Employee involvement* (pelibatan karyawan)

Intervensi pelibatan karyawan diasumsikan dapat memperbaiki iklim psikologis karena karyawan merasa lebih bermakna sebagai anggota organisasi. Menurut Cummings dan Worley (2005) pelibatan karyawan bertujuan untuk meningkatkan atau menggunakan masukan dari anggota organisasi sebelum keputusan diambil yang dapat mempengaruhi kinerja

organisasi dan kesejahteraan karyawan. Menurut Cummings dan Worley (2005), ada empat hal yang menunjang pelibatan karyawan, yaitu a) kekuasaan, di mana karyawan diberikan kekuasaan untuk membuat keputusan yang terkait dengan pekerjaan seperti metode kerja, hasil kerja yang diharapkan dsb, b) informasi, kemudahan akses terhadap informasi sehingga keputusan lebih mudah dan cepat untuk diambil, c) pengetahuan dan ketrampilan, karyawan dapat terlibat dalam organisasi jika karyawan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan organisasi, d) penghargaan.

### (3) *Human Resources Management Interventions*

Intervensi terhadap pengelolaan sumber daya manusia yang dapat memperbaiki iklim psikologis adalah :

#### a) *Goal setting*

Menurut Cummings dan Worley (2005), *goal setting* merupakan suatu proses penetapan sasaran atau target yang menantang mencakup target prestasi kerja dan target pengembangan kemampuan diri yang melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama. Sasaran yang jelas dapat memberikan energi pada perilaku karyawan dan memotivasi karyawan untuk berusaha keras mencapai sasaran yang sulit.

#### b) *Performance appraisal* (penilaian kinerja)

Menurut Cummings dan Worley (2005), penilaian kinerja merupakan suatu sistem umpan balik yang dilakukan oleh atasan untuk melakukan evaluasi secara langsung terhadap kinerja individu maupun kelompok. Di dalam intervensi ini, pengetahuan karyawan akan selalu berkembang karena mendapatkan umpan balik mengenai kinerja dan perilaku karyawan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

#### c) *Reward system* (sistem penghargaan)

Bartol dan Locke (2000, dalam Bartol & Srivastava, 2002) mengidentifikasi aspek penting dari sistem penghargaan yang bermanfaat untuk memotivasi karyawan dalam mencapai perilaku yang diharapkan, yaitu 1) keadilan atas penghargaan yang diterima, 2) karyawan membuat sasaran yang menantang untuk mendapatkan penghargaan yang menarik, 3) memastikan bahwa

karyawan memiliki keyakinan yang tinggi atas kemampuan yang dimiliki untuk dapat melaksanakan pekerjaannya.

(4) *Strategic Interventions* (Intervensi strategis)

a) Perubahan budaya

Budaya kerja anggota organisasi negeri sipil yang selama ini tidak efektif dan efisien, maka dengan adanya program reformasi birokrasi diharapkan budaya kerja menjadi efektif dan efisien. Menurut Cummings dan Worley (2005), budaya perusahaan dapat mengaktifkan berbagai pengetahuan apabila norma dan nilai-nilai yang tepat dipegang dan dipahami oleh seluruh karyawan.

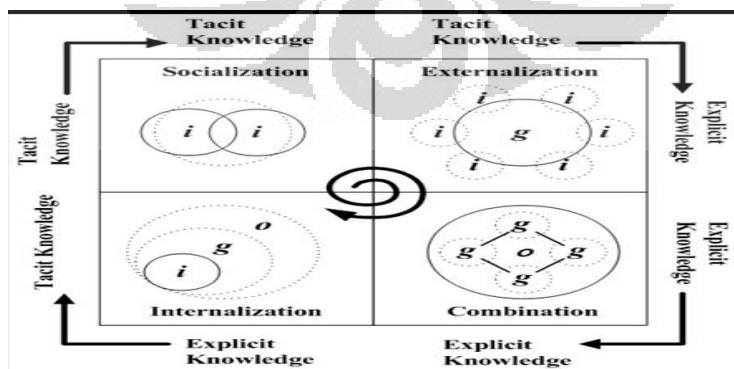
b) *Organization learning and knowledge management* (organisasi pembelajar dan manajemen pengetahuan).

Menurut Cummings dan Worley (2005), intervensi organisasi pembelajar dilakukan untuk meningkatkan kapabilitas organisasi untuk mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan, sedangkan manajemen pengetahuan digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Choo, dalam Fatwan dan Denni, (2009) manajemen pengetahuan merupakan kerangka kerja untuk merancang tujuan, struktur dan proses organisasi sehingga organisasi dapat menggunakan apa yang diketahui untuk belajar dan menciptakan nilai bagi konsumen dan komunitasnya. Menurut Cut Zurnali (2008) manajemen pengetahuan adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujud dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari manajemen pengetahuan adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa suatu organisasi mempunyai dua jenis pengetahuan, yaitu *tacit* dan eksplisit. Konsep penciptaan pengetahuan merupakan interaksi antara pengetahuan *tacit* dan eksplisit (Nonaka

& Takeuchi dalam Sveiby, 1997). Pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan yang berada dalam benak masing-masing individu di organisasi, dalam bentuk *intuition, judgment, skills, values*, dan sebagainya, yang sulit diformalkan dan ditransfer ke individu lain. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang dapat diwujudkan secara fisik, kata-kata, angka, dalam bentuk dokumen atau bentuk komunikasi lainnya.

Interaksi pengetahuan tacit dan eksplisit ini disebut sebagai proses konversi pengetahuan. Ada empat cara konversi pengetahuan yang disebut sebagai SECI; Sosialisasi (*Socialization*), Eksternalisasi (*Externalization*), Kombinasi (*Combination*) dan Internalisasi (*Internalization*) (Nonaka & Takeuchi dalam Sveiby, 1997, hal. 47). Sosialisasi adalah proses berbagi pengalaman melalui kegiatan bersama yang kemudian menciptakan pengetahuan tacit. Pengetahuan ini dipengaruhi konteks dan sulit diformalkan, dan memerlukan saling kepercayaan antar individu, seperti *mentoring*. Eksternalisasi adalah proses artikulasi pengetahuan *tacit* menjadi eksplisit, dalam bentuk visual yang bisa dipahami individu lain, seperti metafora, model, konsep, diagram, dan sebagainya. Kombinasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi eksplisit, melalui media yang dapat dikombinasikan, seperti dokumen, rapat, majalah internal, jaringan komputer, dan sebagainya. Kombinasi dari pengetahuan eksplisit satu dengan yang lain dapat menghasilkan ide dan informasi yang lebih baik. Internalisasi merupakan proses konversi pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan *tacit*, melalui hubungan dan kegiatan belajar sambil melakukan (*learning by doing*).



Gambar 2.4. Model SECI, Nonaka dan Takeuchi (1995)

## **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menguraikan hal-hal yang terkait dengan metode yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu tujuan penelitian, metode dan ruang lingkup penelitian, alat ukur, metode pengumpulan data, teknik pengolahan dan analisis data.

### 3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

- (a) Mengetahui iklim psikologis di pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X'.
- (b) Memberikan saran intervensi terhadap iklim psikologis guna meningkatkan kesiapan berubah.

### 3.2. Data Penelitian

Data yang dibutuhkan untuk hal tersebut di atas adalah gambaran iklim psikologis organisasi. Selain itu data mengenai dimensi-dimensi dari iklim psikologis juga diukur untuk mengetahui dimensi iklim psikologis mana yang paling rendah untuk dapat dilakukan intervensi.

Data di atas diperoleh melalui penelitian dengan rincian sebagai berikut :

#### 3.2.1. Responden

Dalam program reformasi birokrasi di Lembaga 'X', Sekretaris Utama ditunjuk sebagai agen perubahan. Pusat pendidikan dan pelatihan sebagai unit kerja yang berada di bawah Sekretaris Utama diyakini sebagai tempat yang paling tepat untuk memulai suatu program perubahan. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan terhadap para anggota organisasi di pusat pendidikan dan pelatihan.

Jumlah responden penelitian adalah 36 orang. Pemilihan responden penelitian menggunakan metode *non-random sampling*, di mana responden dipilih karena pusat pendidikan dan pelatihan merupakan tempat belajar sehingga diasumsikan pegawainya harus lebih siap berubah. Informasi tambahan dari

responden mencakup usia, pendidikan terakhir, lama kerja, status pernikahan dan jumlah orang yang menjadi tanggungjawabnya.

### 3.2.2. Instrumen / Alat Ukur Penelitian

Instrumen atau alat ukur penelitian menggunakan skala Likert dengan enam pilihan jawaban, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = cenderung tidak setuju, 4 = cenderung setuju, 5 = setuju, 6 = sangat setuju. Alat ukur yang digunakan adalah alat ukur yang merupakan hasil adaptasi dan modifikasi dari skala iklim psikologis yang disusun oleh Brown dan Leigh (1996). Alat ukur ini terdiri dari enam dimensi, yaitu dukungan manajemen sebanyak lima *item*, kejelasan peran sebanyak tiga *item*, kontribusi sebanyak tiga *item*, pengakuan sebanyak empat *item*, tantangan sebanyak dua *item*, dan ekspresi diri sebanyak lima *item*. Total *item* alat ukur ini adalah duapuluh dua *item* dan terbagi ke dalam enam dimensi. Berikut pembagian dan contoh *item* pada masing-masing dimensi.

Tabel 3.1. Rincian *Item* Iklim Psikologis

No	Dimensi	Nomor <i>Item</i>	Contoh <i>Item</i>
1	Dukungan manajemen	1,2,3,4*,5	Atasan mendukung ide dan cara saya menyelesaikan pekerjaan
2	Kejelasan peran	6,7,8	Organisasi membuat dengan jelas tentang tata cara bagaimana pekerjaan saya akan dilakukan
3	Kontribusi	9,10,11,12	Saya merasa berguna dalam pekerjaan saya
4	Penghargaan	13,14,15	Atasan saya menghargai cara saya mengerjakan pekerjaan
5	Tantangan	16,17	Dibutuhkan seluruh kemampuan saya untuk mencapai suatu tujuan pekerjaan saya
6	Ekspresi diri	18,19,20*,21,22*	Saya merasa bebas untuk menjadi diri saya sendiri saat bekerja

\**unfavorable item*

### 3.3. Prosedur Penelitian

Langkah penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Persiapan penelitian :



- a. Merumuskan masalah penelitian
  - b. Melakukan studi literatur mengenai kesiapan berubah dan iklim psikologis
  - c. Menentukan dan mempersiapkan alat ukur. Alat ukur yang dipakai sudah dibahasakan oleh peneliti lain di Indonesia, namun penulis tetap melakukan *expert judgement*.
  - d. Melakukan uji coba terhadap validitas dan reliabilitas alat ukur.
2. Pelaksanaan penelitian :
- a. Melakukan pengambilan data di pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X' yang menjadi subyek penelitian. Pengambilan data direncanakan untuk dilakukan secara bertahap dalam satu ruangan sehingga penulis dapat mengawasi dan memberikan jawaban sekaligus atas pertanyaan yang diajukan.
  - b. Melakukan input dan penghitungan nilai dari data yang telah diperoleh.
  - c. Melakukan pengolahan dan analisis data statistik
  - d. Melakukan interpretasi data serta menyusun laporan hasil penelitian

### 3.4. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif data, analisis *one-sample t test* dan analisis regresi linier berganda yang dibantu dengan menggunakan perangkat lunak SPSS 19.0.

#### 3.4.1. Analisis *one-sample t test*

Merupakan teknik analisis untuk membandingkan satu variabel bebas pada satu kelompok sampel. Teknik ini digunakan untuk menguji apakah nilai tertentu berbeda secara signifikan atau tidak dengan rata-rata sebuah sampel. Nilai rata-rata teoritik adalah tiga koma lima dengan skala satu sampai enam. Dan untuk *test value* nya, ditetapkan bahwa nilai rata-rata teoritik ditambah dengan satu deviasi standar. *Test value* ini menjadi nilai pembeda antara nilai teoritik dan nilai nyata. Jika nilai rata-rata kelompok pada suatu dimensi berada di atas *test value*, maka

dimensi pada variabel tersebut dianggap baik dan tidak perlu diintervensi. Jika nilai rata-rata kelompok pada suatu dimensi berada di bawah *test value*, namun tidak signifikan, maka nilai dimensi tersebut meskipun ada perbedaan, namun tidak signifikan, sehingga tidak perlu diintervensi. Dan jika nilai rata-rata kelompok pada suatu dimensi berada di bawah *test value* dan signifikan ( $p \leq 0.5$ ), maka dimensi tersebut perlu diintervensi.

#### 3.4.2. Analisis regresi linier berganda

Merupakan teknik analisis untuk melihat hubungan dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika nilai korelasi positif dan nilai  $p \leq 0.05$  menunjukkan bahwa pengaruhnya adalah signifikan. Semakin tinggi dan signifikan nilai korelasi menunjukkan semakin besar pengaruh dimensi iklim psikologis terhadap kesiapan berubah.

#### 3.4.3. Uji validitas dan reliabilitas alat ukur.

Uji validitas konstruk dilakukan dengan menggunakan analisis faktor. Uji ini untuk melihat apakah butir-butir dalam variabel valid atau tidak. Syarat suatu butir dikatakan valid apabila koefisien validitas ( $r$ ) adalah positif,  $r \geq r$  tabel untuk  $N = 36$ , taraf signifikansi ( $p$ ) 5%, *one-tail* adalah 0.2785. Sehingga jika nilai  $r$  di atas 0,2875 berarti validitas alat ukur tersebut baik.

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *alpha Cronbach*. Standar yang digunakan adalah jika  $r$  alpha  $\geq 0,8$  dikatakan bahwa alat ukur tersebut *reliable*. Jika  $r$  alpha antara  $0,7 - < 0,8$  dikatakan bahwa alat ukur tersebut *acceptable*. Jika  $r$  alpha antara  $0,6 - < 0,7$  dikatakan bahwa alat ukur tersebut *questionable*. Dan jika  $r$  alpha  $< 0,6$  dikatakan bahwa alat ukur tersebut tidak *reliable* (George dan Mallery, 2003, hal. 225).

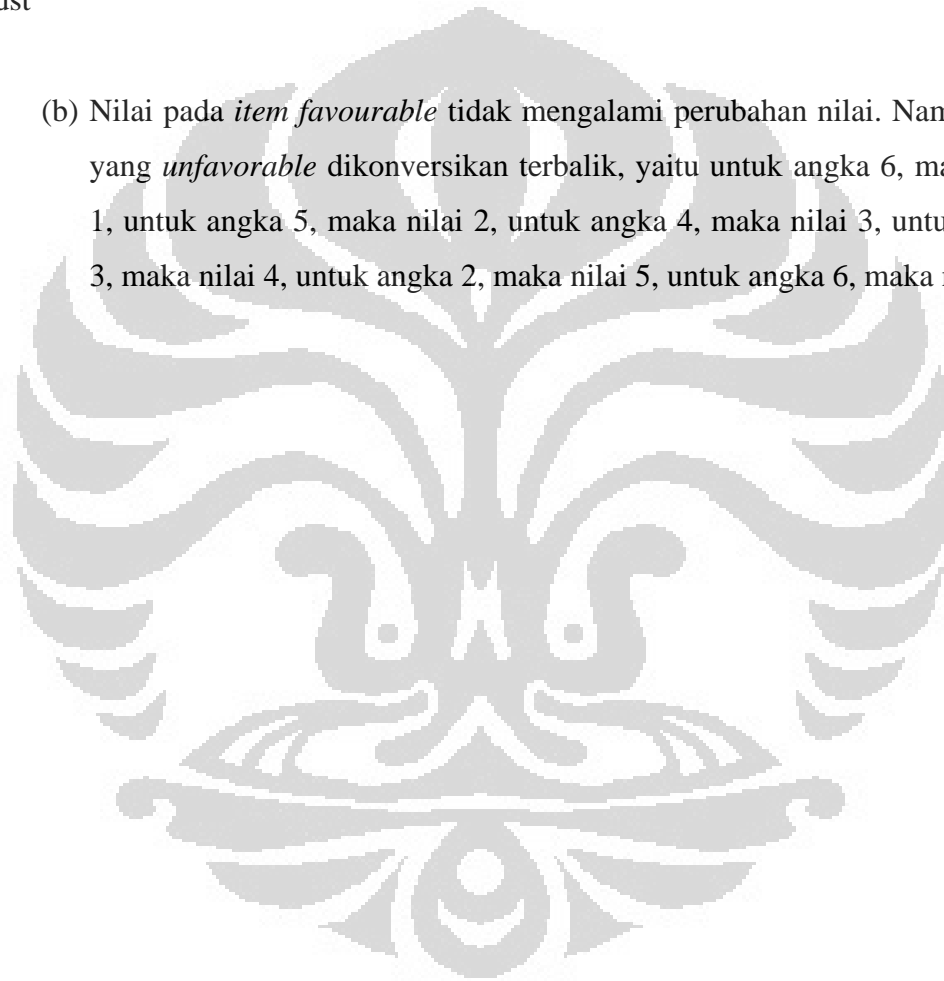
### 3.5. Teknik Pengolahan Data

(a) Data akan dirangkum ke dalam tabel 3.2. seperti di bawah ini :

N	Iklim psikologis																					
	Dukungan manajemen					Kejelasan peran		Kontribusi					Penghargaan			Tantangan		Ekspresi diri				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1																						
2																						

dst

(b) Nilai pada *item favourable* tidak mengalami perubahan nilai. Namun *item yang unfavorable* dikonversikan terbalik, yaitu untuk angka 6, maka nilai 1, untuk angka 5, maka nilai 2, untuk angka 4, maka nilai 3, untuk angka 3, maka nilai 4, untuk angka 2, maka nilai 5, untuk angka 6, maka nilai 1.



## BAB 4

### ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

Bab ini menguraikan hasil pengumpulan, analisis dan, interpretasi data guna menjawab permasalahan penelitian. Pembahasan mencakup hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur, pengumpulan data dan profil responden, gambaran umum variabel penelitian, dan analisis statistik dimensi iklim psikologis dan pengaruhnya terhadap kesiapan berubah.

#### 4.1. Hasil uji validitas dan reliabilitas alat ukur

Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Dimensi	Nilai r (untuk semua item)	Kesimpulan
Iklim Psikologis	Dukungan manajemen	Antara 0.306 – 0.777	Validitas baik
	Kejelasan peran	Antara 0.577 – 0.910	Validitas baik
	Kontribusi	Antara 0.679 – 0.778	Validitas baik
	Penghargaan	Antara 0.612 – 0.800	Validitas baik
	Tantangan	0.883 (untuk kedua item)	Validitas baik
	Ekspresi diri	Antara 0.314 – 0.708	Validitas baik

Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Dimensi	Cronbach's Alpha	N of Items
Dukungan manajemen	0,730	5
Kejelasan peran	0,784	3
Kontribusi	0,769	4
Penghargaan	0,748	3
Tantangan	0,715	2
Ekspresi diri	0,710	5

Dari tabel di atas diketahui bahwa mayoritas dimensi alat ukur berada pada taraf masih dapat diterima (*acceptable*). Hanya satu dimensi yang dapat dikatakan

*reliable*, yaitu dimensi resisten pada variabel kesiapan berubah. Oleh karena itu, *item-item* pada alat ukur ini tidak dihilangkan oleh penulis mengingat hasil uji reliabilitas yang cukup baik.

#### 4.2 Pengumpulan Data dan Profil Responden

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahapan diawali dengan studi literatur dan menggunakan alat ukur yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Penulis melakukan *expert judgement* dan kemudian melakukan perbaikan terhadap *item-item* yang kurang dapat dimengerti dengan baik.

Kuesioner disebarakan kepada para anggota organisasidi pusat pendidikan dan pelatihan. Seluruh responden sebanyak 36 orang, mengisi dan mengembalikan kuesioner dan seluruh data responden dapat diolah. Berikut karakteristik dari 36 orang responden berdasarkan kelompok usia, pendidikan terakhir, lama bekerja di lembaga ‘X’, status pernikahan dan jumlah tanggungan dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.3. Karakteristik Data Responden

Kelompok Usia	Jumlah Responden	Persentase
< 30 tahun	6	16.7
30-35 tahun	6	16.7
36-40 tahun	4	11.1
41-45 tahun	8	22.2
46-50 tahun	6	16.7
> 50 tahun	6	16.7
Total	36	100.0

Kelompok Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SLTA/Sederajat	18	50.0
D3/Sederajat	2	5.6
S1/Sederajat	14	38.9
S2/Sederajat	2	5.6
Total	36	100.0

Kelompok Masa Kerja	Jumlah Responden	Persentase
< 5 tahun	4	11.1
5-10 tahun	10	27.8
11-15 tahun	4	11.1
16-20 tahun	6	16.7
21-25 tahun	2	5.6
26-30 tahun	10	27.8
Total	36	100.0

Kelompok Status	Jumlah Responden	Persentase
Belum menikah	8	22.2
Menikah	28	77.8
Total	36	100.0

Kelompok Jumlah Tanggungan	Jumlah Responden	Persentase
Tidak ada	6	16.7
1 orang	2	5.6
3 orang	18	50.0
4 orang	8	22.2
> 4 orang	2	5.6
Total	36	100.0

Dari sisi kelompok usia, responden yang berusia 41 sampai dengan 45 tahun sebanyak 8 orang atau sebesar 22.2 persen. Dari kelompok pendidikan, sampel dengan tingkat pendidikan SLTA atau sederajat adalah yang terbanyak yaitu sebanyak 18 orang atau sebesar 50 persen. Sedangkan dari kelompok masa kerja, sampel dengan masa kerja 5 sampai 10 tahun dan 26 sampai 30 tahun adalah yang terbanyak sebesar masing-masing 10 orang dengan persentase sebesar masing-masing 27.8 persen. Untuk responden yang sudah menikah lebih banyak daripada yang belum menikah yaitu sebanyak 28 orang, sebesar 77,8 persen. Responden yang memiliki tanggungan sebanyak tiga orang merupakan yang terbanyak yaitu 18 orang sebesar 50 persen.

#### 4.3. Gambaran Umum Variabel Penelitian

Variabel terikat dari penelitian ini adalah kesiapan berubah sedangkan variabel bebas adalah iklim psikologis. Pada variabel kesiapan berubah terdapat

tiga dimensi yaitu partisipasi, promosi dan resisten. Sedangkan pada variabel iklim psikologis terdapat enam dimensi yaitu dukungan manajemen, kejelasan peran, kontribusi, penghargaan, tantangan, dan ekspresi diri.

#### 4.4. Uji Rumusan Permasalahan

Berikut adalah hasil pengujian menggunakan statistik *one-sample t test* :

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean			
Psychological Climate - Keamanan (Mean)	36	4.4300	.34378	.05730			
Psychological Climate - Kebermaknaan (Mean)	36	4.1347	.43482	.07247			
Test Value = 4.77 untuk keamanan, 4.57 untuk kebermaknaan							
					95% Confidence Interval of the Difference		
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper	
Psychological Climate - Keamanan (Mean)	-5.934	35	.000	-.34000	-.4563	-.2237	
Psychological Climate - Kebermaknaan (Mean)	-6.006	35	.000	-.43528	-.5824	-.2882	

	Rata-rata teoritik (skala 1-6)	Rata-rata	Deviasi standar	Rata-rata teoritik + deviasi standar
Dukungan manajemen (rata-rata)	3,5	4,7222	0,48351	3,98351
Kejelasan peran (rata-rata)	3,5	4,3342	0,83905	4,33905
Kontribusi (Rata-rata)	3,5	4,4444	0,68949	4,18949
Penghargaan (Rata-rata)	3,5	4,0842	0,61429	4,11429
Tantangan (Rata-rata)	3,5	3,8750	0,78717	4,28717
Ekspresi diri (Rata-rata)	3,5	4,2333	0,56467	4,06467

	T	Df	Sig. (2-tailed)	Rata-rata Perbedaan	95% Confidence Interval of the Perbedaan	
					Lower	Upper
Dukungan manajemen (rata-rata)	9.167	35	.000	.73871	-.5751	.9023
Kejelasan peran (Rata-rata)	-.035	35	.972	-.00488	-.2888	.2790
Kontribusi (Rata-rata)	2.219	35	.033	.25495	.0217	.4882
Penghargaan (Rata-rata)	-.294	35	.770	-.03012	-.2380	.1777
Tantangan (Rata-rata)	-3.142	35	.003	-.41217	-.6785	-.1458
Ekspresi diri (Rata-rata)	1.792	35	.082	.16866	-.0224	.3597

Dari pengolahan statistik diperoleh hasil bahwa dimensi keamanan dan dimensi kebermaknaan memiliki perbedaan yang signifikan terhadap *test value*. Dan pengolahan statistik yang dilakukan secara lebih rinci terhadap dimensi iklim psikologis, maka dimensi dukungan manajemen, menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap, sehingga tidak perlu diintervensi. Untuk



dimensi kejelasan peran, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan dan tidak signifikan, sehingga tidak perlu diintervensi. Untuk dimensi kontribusi, hasil menunjukkan ada perbedaan secara signifikan, namun nilai rata-rata lebih tinggi dari *test value*, sehingga tidak perlu diintervensi. Untuk dimensi penghargaan, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan dan tidak signifikan, sehingga tidak perlu diintervensi. Untuk dimensi tantangan, hasil menunjukkan ada perbedaan secara signifikan, dan kondisi kenyataan (rata-rata) lebih rendah dari *test value*, sehingga perlu diintervensi. Untuk dimensi ekspresi diri, hasil menunjukkan tidak ada perbedaan dan tidak signifikan, sehingga tidak perlu diintervensi.

Berdasarkan hasil pengolahan data di atas, diketahui bahwa dimensi iklim psikologis yang memiliki perbedaan secara signifikan adalah dimensi kebermaknaan khususnya pada dimensi tantangan. Artinya anggota organisasi memandang bahwa organisasi kurang memberikan perasaan bermakna bagi mereka karena tugas-tugas yang diberikan dirasakan sebagai kurang memberikan tantangan. Oleh karena itu, perlu dilakukan intervensi terhadap dimensi kebermaknaan khususnya pada dimensi tantangan guna mendorong anggota organisasi untuk berkontribusi lebih besar atas sumber daya fisik, kognitif maupun emosional sehingga kesiapan berubah meningkat.

Untuk memperkuat teori bahwa iklim psikologis memengaruhi kesiapan berubah, maka hasil pengolahan statistik menggunakan analisis regresi linier berganda dari dimensi-dimensi iklim psikologis yang dilakukan secara bersamaan terhadap kesiapan berubah, menunjukkan hasil bahwa R (korelasi ganda) = 0,716, dengan  $R^2 = 0,513$ , nilai  $F = 5,081$ , dengan  $p$  (signifikansi) = 0,001 karena  $p < 0,05$ , yang berarti nilai  $p$  signifikan. Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim psikologis terhadap kesiapan berubah. Artinya sumbangan efektif variabel iklim psikologis terhadap kesiapan berubah adalah sebesar  $R^2 \times 100\% = 0,513 \times 100\% = 51,3\%$ . Sedangkan sisanya sebesar 48,7 persen disumbang oleh variabel lain.

Berikut hasil pengujian menggunakan analisis regresi linier berganda :

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Self-Expression (Mean), Contribution (Mean), Role Clarity (Mean), Challenge (Mean), Recognition (Mean), Supportive Management (Mean) <sup>a</sup>		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Readiness for Change (Mean)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
d 1	.716 <sup>a</sup>	.513	.412	.97137

a. Predictors: (Constant), Self-Expression (Mean), Contribution (Mean), Role Clarity (Mean), Challenge (Mean), Recognition (Mean), Supportive Management (Mean)

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	28.768	6	4.795	5.081	.001 <sup>a</sup>
	Residual	27.363	29	.944		
	Total	56.131	35			

a. Predictors: (Constant), Self-Expression (Mean), Contribution (Mean), Role Clarity (Mean), Challenge (Mean), Recognition (Mean), Supportive Management (Mean)

b. Dependent Variable: Readiness for Change (Mean)

#### 4.5. Alternatif Intervensi

Cummings dan Worley (2005) dalam bukunya *Organizational Development and Change* mengatakan bahwa pendekatan intervensi dalam rangka melakukan perubahan yang terkait dengan proses manusia dalam bekerja dapat dilakukan secara individu, antar individu, kelompok ataupun organisasi.

Dan mempertimbangkan permasalahan yang dihadapi saat ini yaitu persepsi anggota organisasi yang merasakan kurangnya tantangan dalam menjalankan tugas, maka berikut alternatif intervensi yang penulis usul untuk dilakukan :

A. *Human Process Intervention*

(1) *Coaching and mentoring*. Dalam proses ini, setiap atasan menjadi *coach* dan mentor bagi bawahannya. Mengingat menjadi *coach* bukanlah hal yang mudah serta kemampuan atasan yang masih terbatas untuk melakukan *coaching*, maka kepada para atasan diberikan pelatihan mengenai teknik *coaching and mentoring*. Dalam *coaching* dan *mentoring* dapat disampaikan cara-cara melakukan pekerjaan dengan jelas. Biaya untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* sangat kecil bahkan relatif tidak ada. Namun akan menyita waktu para kepala bidang yang cukup banyak, namun hal ini tidak menjadi persoalan mengingat pelaksanaan pembimbingan bisa dilakukan kapan saja dan di mana saja. Indikator keberhasilannya, bawahan memahami cara-cara melakukan pekerjaannya dengan baik sehingga target kerja tercapai.

(2) Pelatihan dan pengembangan (*training and development*). Pemberian pelatihan kepada anggota organisasi sangat diperlukan terutama untuk memberikan masukan mengenai program-program perubahan yang akan atau sedang dijalankan oleh organisasi termasuk informasi mengenai manfaat bagi personal dan organisasi jika perubahan dilakukan. Diharapkan anggota organisasi semakin termotivasi dan siap berubah. Selain itu pelatihan diberikan untuk mengembangkan kemampuan anggota organisasi seiring dengan kebutuhan program perubahan.

B. *Human Resources Management Intervention*

(1) Penetapan target (*goal setting*). Setiap anggota organisasi memiliki IDP (*Individual Development Plan*). IDP memuat target kerja anggota organisasi yang relevan dan terkait dengan target lembaga dan dibuat setiap awal tahun. Penetapan target harus disesuaikan dengan uraian tugas yang menjadi tanggungjawab pegawai, sekaligus indikator keberhasilan yang ditetapkan bersama dengan manajemen. Dalam IDP termasuk di dalamnya adalah target pengembangan diri pegawai. Melalui IDP, tanggungjawab pengembangan anggota organisasi tidak hanya menjadi tanggungjawab

manajemen, namun juga menjadi tanggungjawab diri sendiri untuk mengembangkan diri. Hal ini menjadi tantangan bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kemampuan diri. Latham dan Locke (dalam Steers & Porters, 1983); Locke et.al. (1981) menjelaskan bahwa pengertian *goal setting* adalah suatu gagasan untuk menetapkan sasaran/tujuan yang jelas dan menantang. Tenaga kerja melaksanakan suatu pekerjaan dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan targetnya atau sasarannya, misalnya untuk mencapai kuota yang ditargetkan atau menyelesaikan sejumlah tugas dengan batas waktu yang sudah ditentukan. Dalam hal ini sasaran (*goal*) adalah objek dari perbuatan dan jika individu menetapkan taktik kemudian berbuat untuk mencapai sasaran atau tujuannya tersebut, berarti sasaran atau tujuan ini menentukan perilaku dalam bekerja.

(2) Penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dilakukan minimal satu kali dalam setahun. Penilaian ini sekaligus sebagai bentuk umpan balik (*feedback*) bagi anggota organisasi sehingga anggota organisasi dapat mengetahui kelemahan atau kekurangan yang perlu diperbaiki ataupun kekuatan yang perlu untuk dikembangkan lebih jauh lagi. Asesmen dilakukan untuk melihat adanya kesenjangan kompetensi yang dimiliki anggota organisasi dengan kompetensi standar lembaga, baik yang *soft-competency* maupun kompetensi teknis. Dengan demikian dapat dilakukan tindakan, seperti pembimbingan dan pelatihan.

(3) Sistem penghargaan (*reward system*). Anggota organisasi yang berhasil mencapai IDP berpengaruh pada perencanaan karir dan penghargaan yang diperoleh pegawai. Menurut Hersey dan Blanchard (1986) orientasi seseorang menggambarkan bahwa perilaku pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu, dan perilaku itu pada dasarnya bertujuan pada objek atau sasaran. Ada dua cara untuk memotivasi pegawai, yaitu finansial dan non-finansial, seperti pujian dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Perlu dibuat sistem penghargaan yang memicu konversi pengetahuan. Bagi anggota organisasi yang berkontribusi aktif untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman juga diberikan penghargaan dan hal ini menjadi bagian dari aspek penilaian kinerja tahunan

karyawan. Dengan demikian akan mengaktifkan budaya berbagi pengetahuan di pusdiklat. Intervensi ini membutuhkan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar untuk menyiapkan aturannya. Indikator keberhasilannya jika para anggota organisasi telah secara aktif berbagi pengetahuan.

### C. *Technostructural Intervention*

(1) Membentuk portal pengetahuan yang terintegrasi sehingga memudahkan anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dimanapun dan kapanpun. Hal ini juga sebagai bentuk fasilitasi organisasi terhadap keinginan berbagi pengetahuan pegawai. Namun mengingat kemampuan anggota organisasi yang terbatas, dibutuhkan waktu yang lama untuk mempersiapkan portal tersebut di atas. Untuk jangka panjang, portal pengetahuan menjadi kebutuhan organisasi sehingga dapat dimulai dari sekarang, seperti mengumpulkan materi-materi pelatihan dalam bentuk digital, mempersiapkan perangkat teknologi informasi yang mendukung dan lain sebagainya. Untuk biaya, meskipun mahal namun bagi lembaga 'X' hal ini tidak menjadi persoalan.

(2) Menciptakan lingkungan kerja berbasis pengetahuan. Adanya kebijakan yang mewajibkan setiap anggota organisasi untuk mengikuti minimum satu pelatihan di luar pelatihan wajib/*mandatory* setiap tahunnya. Usai pelatihan, anggota organisasi wajib berbagi pengetahuan dengan rekan-rekannya. Anggota organisasi wajib memasukkan semua bahan pelatihan ke dalam bentuk *softcopy* ke portal intranet sehingga materi pelatihan itu dapat diakses dan menjadi pengetahuan anggota organisasi lainnya. Secara berkala juga dilakukan *book sharing* (berbagi bahan bacaan). Pimpinan memilihkan buku-buku yang menarik terkait dengan pekerjaan untuk dibaca oleh anggota organisasi selanjutnya saripati pengetahuan dari buku bacaan tersebut dibagi kepada para anggota organisasi lainnya dalam intranet pusat pendidikan dan pelatihan. Tantangan bagi anggota organisasi untuk membaca buku dan mendapatkan saripati dari buku bacaan tersebut. Dengan demikian pengetahuan anggota organisasi meningkat yang diikuti peningkatan pengetahuan anggota organisasi lain di pusat pendidikan dan pelatihan.

#### D. Strategic Intervention

(1) Mengubah nama pusat pendidikan dan pelatihan menjadi pusat pembelajaran organisasi. Pengetahuan mengenai perubahan nama ini disosialisasikan kepada anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok melalui cara sosialisasi maupun media (*socialization* dan *externalization*). Pengetahuan mengenai perubahan nama ini didokumentasikan dalam bentuk surat penetapan pimpinan (*combination*) dan anggota organisasi secara terus menerus menggunakan nama pusat pembelajaran organisasi dalam keseharian sehingga menjadi suatu kebiasaan (*internalization*). Diharapkan perubahan ini membawa dampak dan tantangan yang besar bagi anggota organisasi pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X' saat ini. Penggunaan istilah pusat pembelajaran lebih memberikan kesan aktif, dinamis dan menantang dibandingkan pusat pendidikan dan pelatihan yang terkesan pasif. Perubahan ini memberikan perubahan paradigma yang akan memengaruhi kognitif pegawai. Waktu untuk melakukan perubahan nama tidak terlalu lama, diperkirakan hanya satu bulan, namun keterkaitan dengan administrasi pemerintah maka hal ini bisa menjadi satu tahun. Biaya untuk merubah nama ini sangat besar karena mengubah seluruh data administrasi yang sudah ada, namun hal ini bukannya tidak mungkin dapat dilakukan. Indikator keberhasilannya adalah jika perubahan nama telah mendapatkan ketetapan keputusan dari pimpinan tertinggi lembaga 'X' dan para peserta pembelajaran bersikap aktif untuk berbagi pengetahuan.

(2) Kompetisi. Kompetisi memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk melakukan tugas-tugas yang memberikan tantangan sehingga menjadi sesuatu yang bermakna bagi pegawai. Pelaksanaan kompetisi secara terus menerus akan meningkatkan rasa percaya diri individu terhadap kemampuan diri (*self-efficacy*) yang dimiliki. Dimensi kemampuan diri merupakan dimensi yang menjelaskan aspek keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan yang diinginkan, dimana mereka merasa mempunyai keterampilan serta sanggup untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dimensi ini juga menjelaskan tentang tingkat kepercayaan diri individu dan kelompok untuk dapat menyelesaikan

perubahan yang direncanakan. Kemampuan diri mengarah pada keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan secara efektif. (Bandura, 1997). Kuncinya adalah kemauan dan anggota organisasi secara bertahap menambah keterampilan mereka, meningkatkan perasaan mampu dalam diri mereka sekaligus meminimalkan stres karena meninggalkan kebiasaan-kebiasaan lama. Jadi untuk meningkatkan kesiapan berubah pegawai, kemampuan dirinya harus diperkuat guna mengurangi kesenjangan/ketidaksesuaian dengan kemampuan yang dibutuhkan (Armenakis et al., 1993).

#### 4.6. Model perubahan

Salah satu model mengenai perubahan organisasi yang cukup dikenal di bidang pengembangan organisasi adalah model yang diperkenalkan oleh Kurt Lewin (1951), dimana model ini membagi perubahan kedalam tiga tahap, yaitu: 1) pencairan status quo (*unfreezing the status quo*); 2) pergerakan (*movement*); dan 3) pembekuan (*refreezing*)

Pencairan status quo, merupakan upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Dalam tahap ini status quo dicairkan dan biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman. Pergerakan ke keadaan yang baru, merupakan masa dimana secara bertahap tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan mulai berkurang, sedang jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan. Sedangkan pembekuan perubahan yang baru ke arah yang permanen, merupakan kondisi dimana tujuan atau apa yang diinginkan tercapai. Pada kondisi ini hendaknya kondisi distabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru dan cara pengelolaan organisasi yang baru. Jika berhasil, maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan pendukung semakin bertambah banyak.

## BAB 5

### DISKUSI, SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa iklim psikologis di pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X' yang dinilai rendah secara signifikan oleh anggota organisasi adalah dimensi kebermaknaan khususnya pada dimensi tantangan, sehingga dapat disimpulkan bahwa tugas-tugas di pusat pendidikan dan pelatihan lembaga 'X' dirasakan anggota organisasi kurang menantang sehingga kurang bermakna bagi mereka karena membuat mereka kurang terdorong untuk berkontribusi lebih besar atas sumber daya fisik, kognitif maupun emosional. Diharapkan dengan memberikan tugas-tugas yang lebih menantang, kesiapan berubah anggota organisasi akan meningkat sesuai dengan yang diharapkan.

Setelah dilakukan diskusi dan wawancara dengan pimpinan pusat pendidikan dan latihan lembaga 'X' mengenai alternatif intervensi yang dapat dilakukan terhadap iklim psikologis khususnya dimensi tantangan, maka intervensi yang paling sesuai adalah intervensi pengelolaan sumber daya manusia (*human resources management*). Menurut Cummings dan Worley (2005), yang termasuk dalam intervensi pengelolaan sumber daya manusia antara lain menetapkan target, penilaian kinerja dan sistem penghargaan.

Menurut Kurt Lewin (1951) ada tiga tahapan perubahan sebagai berikut (1) pencairan, anggota organisasi digoyahkan paradigmanya dengan mengatakan bahwa program reformasi birokrasi akan memberikan banyak manfaat buat mereka, seperti sistem, proses dan prosedur kerja yang lebih jelas, efektif dan efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif, kompetensi yang meningkat sehingga kesejahteraan juga meningkat. (2) pergerakan, dengan dimulainya intervensi yaitu menetapkan target pekerjaan sampai dengan target pengembangan individu (*goal setting*). Di dalam penetapan target ditetapkan pula indikator keberhasilannya. Keaktifan berbagi pengetahuan di dalam menjalankan tugas juga menjadi bagian dari penilaian kinerja, sehingga anggota organisasi ditantang untuk selalu berbagi pengetahuan dengan anggota organisasi lain. Penilaian diberikan minimal setahun sekali, baik terhadap pencapaian target maupun



pengembangan kemampuan diri. Kesenjangan antara target dan kenyataan dilakukan tindakan pembimbingan oleh atasan, umpan balik dan pelatihan yang sesuai. Anggota organisasi yang mampu mencapai target atau melebihi target diberikan penghargaan yang lebih baik dibandingkan yang tidak mencapai target. Misalnya diberikan insentif yang lebih besar, diberikan kesempatan untuk melanjutkan atau menyelesaikan studi ke jenjang strata satu atau strata dua. Bahkan mendapatkan kesempatan lebih dahulu untuk kenaikan pangkat atau jabatan. Dengan demikian, anggota organisasi merasa lingkungan kerja memberikan tantangan bagi mereka untuk bekerja sesuai target dan mengembangkan diri, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kesiapan berubah.

(3) pembekuan, untuk memperkuat atau menstabilkan perubahan perilaku anggota organisasi yang terjadi karena pergerakan, maka dibuat peraturan, sistem, dan standar operasional prosedur mengenai sistem penghargaan (*reward* dan *punishment*). Peraturan, sistem dan atau standar operasional prosedur ini harus dijalankan secara terbuka dan konsisten agar perilaku yang sebelumnya tidak muncul kembali.

Penulis menggambarkan proses perubahan yang menggunakan model dari Kurt Lewin dan kaitannya dengan kreasi pengetahuan yang menggunakan model dari Nonaka.

Tabel 5.1. Kombinasi model perubahan dari Lewin dan kreasi pengetahuan dari Nonaka dan Takeuchi

Model Lewin	Pencairan
Model Nonaka dan Takeuchi	Menggoyahkan paradigma anggota organisasi mengenai manfaat positif dari program reformasi birokrasi melalui sosialisasi pada sesi berbagi pengetahuan ( <i>knowledge sharing session</i> ) di acara-acara formal maupun informal dan pembimbingan. Diharapkan pengetahuan anggota organisasi mengenai arah perubahan semakin jelas dan terbentuk

---

keyakinan yang positif mengenai manfaat perubahan.

---

---

Model Lewin

Pergerakan

Model Nonaka  
dan Takeuchi

---

Eksternalisasi    Pengetahuan mengenai reformasi birokrasi yang masih berbentuk *tacit* kemudian disampaikan secara eksplisit kepada anggota organisasi melalui media internal, rapat dan pelatihan.

Kombinasi        Pengetahuan mengenai reformasi birokrasi telah dibuat dalam sistem dan prosedur yang jelas untuk dijalankan oleh anggota organisasi termasuk di dalamnya sistem penghargaan.

---

---

Model Lewin

Pembekuan

Model Nonaka  
dan Takeuchi

---

Internalisasi     Sistem dan prosedur pengelolaan sumber daya manusia telah berjalan dengan baik. Anggota organisasi sudah menjalankan seluruh proses reformasi birokrasi (*learning by doing*). Pengetahuan baru yang berkembang pada saat menjalankan program reformasi birokrasi dapat dikreasikan kembali pada tahap sosialisasi. Perubahan perilaku diperkuat oleh sistem penghargaan yang adil dan objektif, baik finansial maupun non-finansial seperti melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Selain itu, keberhasilan dalam menjalankan tantangan tugas di masa lalu membuat anggota organisasi yakin akan kemampuannya untuk menjalankan tugas di masa yang akan datang. Dengan demikian anggota organisasi

---

---

semakin siap berubah dan siap menjalankan program reformasi birokrasi.

---

### 5.1. Simpulan

Dengan melakukan analisis yang tepat terhadap permasalahan di organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai situasi dan kondisi di organisasi yang dapat mendukung terjadinya perubahan serta pemberian intervensi yang tepat berdasarkan rancangan atau konsep perubahan yang dipilih, maka program reformasi birokrasi dapat dilakukan dan berhasil dengan baik. Dan satu hal yang penting adalah konsisten dalam menegakkan peraturan, sistem, dan standar operasional prosedur pengelolaan sumber daya manusia yang baru agar perubahan menjadi stabil atau permanen. Adanya perubahan perilaku ke arah yang diharapkan organisasi yaitu meningkatnya kesiapan berubah anggota organisasi untuk menjalankan program reformasi birokrasi menunjukkan bahwa pengetahuan mengenai program reformasi birokrasi telah dikelola dengan baik dan telah terjadi proses pembelajaran organisasi.

### 5.2. Saran

Mengingat penelitian ini masih jauh dari sempurna dan waktu yang terbatas, maka penulis menyarankan agar a) dilakukan uji coba terhadap program yang disarankan dan melihat efektivitas keberhasilannya, b) dilakukan penelitian serupa namun untuk jumlah responden yang lebih besar dan mewakili mayoritas organisasi, sehingga dapat memberikan gambaran mengenai iklim psikologis di lembaga 'X' yang lebih komprehensif, c) perlu juga diteliti pengaruh variabel lain terhadap kesiapan berubah, agar hasil penelitian dapat lebih bervariasi sehingga intervensi dapat lebih beragam, d) perlu memperkuat alat ukur iklim psikologis dengan menambahkan *item-item* yang relevan.

Saran intervensi :

a. Level individu

Nama program intervensi		Sosialisasi
Tujuan		Anggota organisasi mengetahui informasi yang lengkap mengenai program reformasi birokrasi dan manfaatnya jika program tersebut berhasil dilaksanakan dengan baik.
Subtujuan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan</li> <li>• Mengembangkan kemampuan seseorang untuk berkomunikasi secara efektif dan efisien, serta mengembangkan kemampuannya untuk membaca, menulis, dan bercerita.</li> <li>• Mengembangkan kemampuan seseorang mengendalikan fungsi-fungsi organik melalui latihan-latihan mawas diri yang tepat. .</li> <li>• Menanamkan kepada seseorang nilai-nilai dan kepercayaan pokok yang ada pada masyarakat.</li> </ul>
Kegiatan		Pertemuan informal, <i>sharing session (lunch &amp; learn)</i> , presentasi, media komunikasi organisasi (intranet atau portal pengetahuan). Dalam kegiatan ini terjadi konversi pengetahuan dari <i>tacit</i> ke <i>tacit</i> dan <i>tacit</i> ke eksplisit mengenai program reformasi birokrasi. Konversi pengetahuan dari Nonaka yang sudah diterapkan adalah <i>socialization</i> dan <i>externalization</i> .
Waktu		Setiap saat
Anggaran		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honor</li> <li>• Bahan</li> <li>• Total</li> </ul>		20 juta rupiah 30 juta rupiah 50 juta rupiah

Nama program intervensi		<i>Goal Setting</i>
Tujuan		Anggota organisasi menjadi tertantang untuk menetapkan target pencapaian kinerja yang sesuai dengan target organisasi serta target pengembangan pribadi berikut cara-cara mencapai target dan

		indikator keberhasilannya.
Subtujuan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan tantangan kepada anggota organisasi untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan sendiri termasuk meningkatkan kelemahan yang dimiliki.</li> <li>• Memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk menampilkan ide atau kreativitas.</li> <li>• Kemampuan anggota organisasi berkembang ke arah yang positif.</li> </ul>
Kegiatan		<i>Coaching, mentoring</i> , pelatihan. Dalam kegiatan ini terjadi konversi pengetahuan dari eksplisit ke eksplisit dan dari eksplisit ke <i>tacit</i> pada saat individu menerapkannya dalam menjalankan program reformasi birokrasi ( <i>learning by doing</i> ). Pada saat menjalankan tugas, individu akan mendapatkan pengetahuan baru yang kemudian dibagikan kembali melalui sosialisasi pada saat <i>lunch &amp; learn</i> . Konversi pengetahuan dari Nonaka yang sudah diterapkan adalah <i>combination</i> dan <i>internalization</i> .
Waktu		1 hari
Anggaran		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honor</li> <li>• Bahan</li> <li>• Total</li> </ul>		20 juta rupiah - 20 juta rupiah

#### Intervensi level unit kerja / kelompok

Nama program intervensi		Penilaian Kinerja
Tujuan		Melakukan evaluasi terhadap kinerja berdasarkan target-target kerja dan target pengembangan individu yang telah ditetapkan dengan cara 360 derajat, dari diri sendiri, atasan, bawahan dan rekan kerja.
Subtujuan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan umpan balik untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan, baik <i>softskill</i> maupun <i>hardskill</i> dengan tujuan agar kinerja anggota organisasi dapat meningkat di masa datang.</li> <li>• Anggota organisasi belajar untuk objektif dalam memberi dan menerima umpan balik.</li> </ul>

Kegiatan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat formulir penilaian kinerja yang mudah dimengerti dan dikerjakan oleh pegawai.</li> <li>• Melakukan evaluasi terhadap kinerja, memberikan umpan balik dan <i>coaching</i>.</li> <li>• Memberikan saran pengembangan dan pelatihan yang dibutuhkan.</li> </ul>
Waktu		Minimal satu kali dalam setahun
Anggaran		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honor</li> <li>• Bahan</li> <li>• Total</li> </ul>		<p>10 – 20 juta rupiah, jika dibutuhkan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan.</p> <p>-</p> <p>10 - 20 juta rupiah</p>

#### Intervensi level organisasi

Nama program intervensi		Sistem penghargaan
Tujuan		Memotivasi anggota organisasi agar bekerja lebih produktif serta mengembangkan kemampuan diri secara maksimal.
Subtujuan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertahankan perilaku positif anggota organisasi</li> <li>• Meningkatkan pengetahuan anggota organisasi</li> </ul>
Kegiatan		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membuat dan menjalankan sistem penghargaan (<i>reward</i> dan <i>punishment</i>) yang berlaku adil bagi semua pegawai.</li> <li>• Sistem penghargaan mencakup finansial dan non-finansial seperti pujian dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, promosi jabatan.</li> <li>• Melalui sistem penghargaan yang adil dan terbuka menjadi suatu hal yang bermakna bagi individu, maka diharapkan perilaku anggota organisasi menjadi permanen / baku.</li> </ul>
Waktu		Minimal satu kali dalam setahun
Anggaran		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Honor</li> <li>• Bahan</li> <li>• Total</li> </ul>		Anggaran cukup besar, namun hal ini bukan menjadi persoalan selama anggaran disetujui.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, H.R & Jahandari, R. (2005). The organizational climate of Kerman Shahid Bahonar University its comparison with the desired organizational climate from the Viewpoint of The Personnel (Staff) of the University. *Journal title: Public Personnel Management*, 34 (3), 247
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., and Mossholder, K. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations* 46: 1-23.
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., and Field, H.S. (1999). Making change permanent: A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development* 12: 97-128.
- Armenakis, A.A., and Harris, S.G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15: 69-183.
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2009). Reflection: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*.
- Bandura, A. (1997). *Self efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bartol, K.M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward System. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9 (1), 64-76.
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and good soldier. The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
- Berg, S.A., & Chyung, S.Y. (2009). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20 (4), 229-244.
- Brown, S.P., & Leigh, T.W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance, *Journal of Applied Psychology*, 4(4): 358-368.
- Budy, Purnawanto. (2010). *Manajemen SDM Berbasis Proses. Pola Pikir Baru Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*. Jakarta: Grasindo.

- Burke, M.J., Borucki, C.C., & Kaufman, J.D. (2002). Contemporary perspective on the study of psychological climate: A contemporary perspective on the study of psychological climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 11 (3), 325-340.
- Coyle-Shapiro, Jacqueline A.M. and Morrow, Paula C. (2003) The role of individual differences in employee adoption of TQM orientation. *Journal of vocational behavior*, 62 (2). 320-340.
- Cumming, G.T. dan Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*. 8th Edition. United State of America : Thomson Corporation. South-Western.
- Fatwan, S. & Denni, A (2009). *Indonesian MAKE: Study and Lessons Learned from the Winners*. Dunamis Consulting. PT Gramedia Pustaka Utama
- Feichas, Heloisa. (2010). Bridging the gap: Informal learning practices as a pedagogy of integration. *B.J. Music Edition*, 27 (1), 47-58.
- Hanpachern, C. (1997). *The Extension of The Theories of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change (Organizational Culture)*. Colorado State University, Fort Collins.
- Holt, D.T., Armenakis, A.A., Field, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavior Science*, 43 (2), 232-255.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological condition of personal engagement and disengagement at work, *Academic of Management Journal*, 33, 992-724.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Map: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Bosto, Massachusetts
- Kotter, J. (2008). *Leading change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.

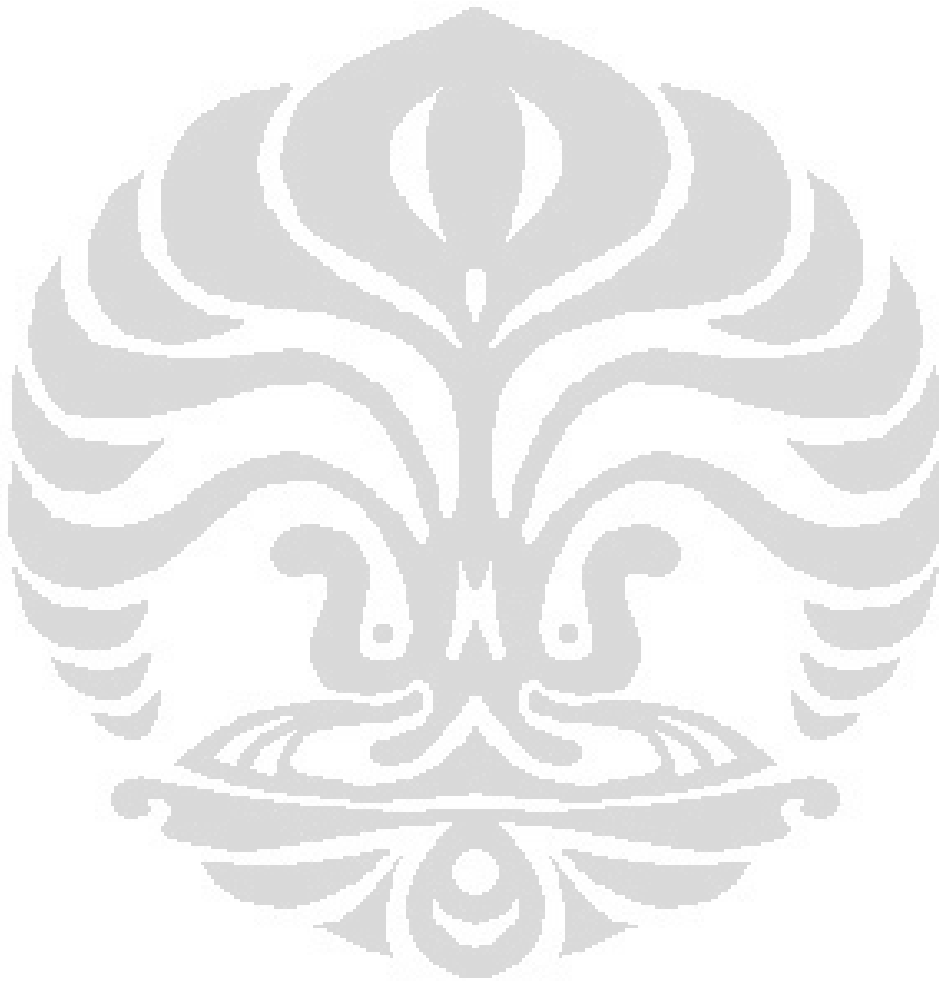


- Madsen, S.R., Miller, D., John, C.R., (2005). Readiness for organizational change; Do organizational commitment and social relationship in the workplace make a difference? *Human Resources Development Quarterly*, 16 (2), 213-233.
- Martin, A.J., Jones, E.S., Callan, V.J. (2005). The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change. *European Journal of Work an Organisational Psychology*. 14 (3), 263-289.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2010). *Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014*. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2010). *Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan*. Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Miller, D., Madsen, S.R., & John, C.R. (2006). Readiness for change: Implications on employee's relationship with management, job knowledge and skills, and job demands. *Journal of Applied Management and Entrepreneurships*, 11 (1), 3-16.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York:Oxford University Press.
- Odden, C.M dan Sias, P.M. (2003). Peer Communication Relationship and Psychological Climate. *Journal title: Communication Quartelrly* Vol 45, Issue: 3, 153. Questia Media America, Inc. [www.questia.com](http://www.questia.com)
- R.G. Clapp. (1993). *Psychological Climate and Change*. University of Hertfordshire
- Robbins, P. Stephen. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, Inc, USA.
- Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth; Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berret-Koehler Publisher, Inc. San Fransisco.
- Swift, C.O., & Campbell, C. (1988). Psychological climate: Relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction. *Journal of Marketing Theory and Practice*, (6), 27-37

Walinga, J. (2008). Toward a theory of change readiness; The roles of appraisal, focus and perceived control. *Journal of Applied and Behavioral Science*, 44 (3), 315-347.

Winardi, J. (2010). *Manajemen Perubahan*. Kencana Prenada Media Group.

Wittenstein, Robin. D (2008). *Factors influencing individual readiness for change in a health care environment*. UMI Number: 2396851.



## DAFTAR SUMBER PUBLIKASI ELEKTRONIK

[http://www.zainbooks.com/books/management/organization-development\\_26\\_evaluating-and-institutionalizing-organization-development-interventions-1.html](http://www.zainbooks.com/books/management/organization-development_26_evaluating-and-institutionalizing-organization-development-interventions-1.html)

<http://www.edr.state.va.us/gpmtoc.htm>

[http://www.1000ventures.com/business\\_guide/crosscuttings/coaching\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/coaching_main.html)

[http://id.wikipedia.org/wiki/Badan\\_Intelijen\\_Negara](http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Intelijen_Negara)

<http://www.optionality.net/heraclitus/>

[http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_pengetahuan](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan)

[http://www.bcwinstitute.com/Learningcenter/Press/rp\\_change\\_process.pdf](http://www.bcwinstitute.com/Learningcenter/Press/rp_change_process.pdf)

<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/06/iklim-organisasi-definisi-pendekatan.html>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Tentang Reformasi Birokrasi

Visi Reformasi Birokrasi :

Terwujudnya Pemerintahan Kelas Dunia.

Misi Reformasi Birokrasi :

- a. membentuk/menyempurnakan peraturan perundang-undangan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik;
- b. melakukan penataan dan penguatan organisasi, tatalaksana, manajemen sumber daya manusia aparatur, pengawasan, akuntabilitas, kualitas pelayanan publik, *mind set* dan *culture set*;
- c. mengembangkan mekanisme kontrol yang efektif;
- d. mengelola sengketa administratif secara efektif dan efisien.

Tujuan Reformasi Birokrasi :

Menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara.

#### Area Perubahan dan Hasil Yang Diharapkan

Area	Hasil yang diharapkan
Organisasi	Organisasi yang tepat fungsi dan tepat ukuran ( <i>right sizing</i> )
Tatalaksana	Sistem, proses dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, terukur dan sesuai dengan prinsip-prinsip <i>good governance</i>
Peraturan Perundang-undangan	Regulasi yang lebih tertib, tidak tumpang tindih dan kondusif
Sumber daya manusia aparatur	SDM apatur yang berintegritas, netral, kompeten, <i>capable</i> , profesional, berkinerja tinggi dan sejahtera
Pengawasan	Meningkatnya penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN
Akuntabilitas	Meningkatnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi
Pelayanan publik	Pelayanan prima sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat
Pola pikir ( <i>mind set</i> ) dan Budaya Kerja ( <i>culture set</i> ) Aparatur	Birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi

Lampiran 2.

Formulir rencana pengembangan individu

### RENCANA PENGEMBANGAN INDIVIDU

Nama anggota organisasi	
Tanggal masuk kerja	
Jabatan	
Atasan langsung	

#### MISI PRIBADI

--

#### SASARAN KARIR JANGKA PENDEK (1–2 TAHUN)

Minat / Jabatan	Kompetensi / pengetahuan / ketrampilan yang diperlukan dan perlu dikembangkan

#### SASARAN KARIR JANGKA PANJANG (3–5 TAHUN)

Minat / Jabatan	Kompetensi / pengetahuan / ketrampilan yang diperlukan dan perlu dikembangkan

Lampiran 3.

Kuesioner kesiapan berubah dan iklim psikologis

Selamat pagi / siang,

**Bapak / Ibu yang terhormat,**

Saya, Sesty Liandry, mahasiswi Program Magister Terapan - *Human Capital & Knowledge Management* di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, dalam rangka menyelesaikan tugas akhir sebagai prasyarat kelulusan, maka dengan ini saya bermaksud untuk melakukan penelitian di unit kerja Bapak/Ibu terkait dengan penerapan program Reformasi Birokrasi (Peraturan MENPAN nomor 10 tahun 2011) di Kementerian / Lembaga / Pemerintah Daerah.

Mengingat **tidak ada jawaban yang benar atau salah**, saya sangat mengharapkan Bapak/Ibu dapat memberikan pendapat yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu sendiri agar hasil penelitian ini nantinya dapat memberikan saran intervensi yang sesuai/tepat sasaran.

Data yang Bapak/Ibu berikan akan saya perlakukan dengan **sangat rahasia** dan hanya dipergunakan untuk kepentingan penulisan tesis saya.

Mohon kuesioner yang telah diisi dapat dimasukkan kembali ke dalam amplop secara tertutup. Bila ada informasi yang ingin Bapak/Ibu ketahui dapat menghubungi saya di 0812.8102725.

Demikian saya sampaikan, atas partisipasi Bapak/Ibu dalam penelitian ini saya ucapkan banyak terimakasih.

Hormat saya,

**Sesty Liandry**

NPM : 1006742661

## BAGIAN I

### DATA PRIBADI ANDA

(lingkari jawaban yang sesuai)

Usia	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	a. SLTA atau sederajat b. D3 atau sederajat c. S1 atau sederajat	d. S2 atau sederajat e. S3 atau sederajat
Lama Bekerja di organisasi ini	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
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

## BAGIAN II

Tuliskan pendapat Bapak/Ibu dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang sesuai. 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 Anda TAK SETUJU
- Angka 1 (satu) bila Anda SANGAT TAK SETUJU

**Tidak ada pilihan yang benar atau salah.**

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Saya bekerja lebih keras untuk mengefektifkan perubahan yang terjadi di tempat kerja saya						
2	Saya memecahkan permasalahan yang timbul akibat adanya perubahan di tempat kerja saya						
3	Saya terlibat dalam kegiatan-kegiatan baru terkait perubahan dengan pekerjaan saya						
4	Saya berusaha melahirkan ide-ide baru yang sejalan dengan perubahan sebagai upaya mengefektifkan kinerja saya						
5	Saya berusaha menggagalkan upaya perubahan yang terjadi di tempat kerja saya						
6	Saya akan bekerja secara kreatif demi kesuksesan perubahan yang terjadi di tempat kerja saya						
7	Saya akan merubah cara kerja saya agar sejalan dengan upaya perubahan dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja						
8	Saya tidak mau disalahkan bila perubahan yang terjadi di tempat kerja saya gagal						
9	Saya mengambil bagian dalam upaya perubahan dalam rangka efektivitas kerja di tempat saya						
10	Saya belajar hal-hal baru demi kesuksesan perubahan di tempat kerja saya						
11	Saya tidak mau melakukan perubahan bila tidak ada masalah di tempat kerja saya						
12	Saya mendukung sepenuhnya pelaksanaan perubahan di tempat kerja saya						
13	Saya tidak perlu melakukan perubahan selama cara kerja kita bisa diperbaiki						
14	Saya mensosialisasikan manfaat perubahan di tempat kerja kepada rekan-rekan kerja lainnya						



### BAGIAN III

Tuliskan pendapat Bapak/Ibu dengan memberikan tanda silang (X) pada kolom yang sesuai. 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 Anda TAK SETUJU
- Angka 1 (satu) bila Anda SANGAT TAK SETUJU

**Tidak ada pilihan yang benar atau salah.**

No	PERNYATAAN	1	2	3	4	5	6
1	Atasan memberikan kelonggaran tentang bagaimana cara saya menyelesaikan pekerjaan						
2	Atasan mendukung ide dan cara saya menyelesaikan pekerjaan						
3	Atasan memberikan saya wewenang untuk mengerjakan pekerjaan saya sesuai dengan apa yang saya anggap tepat						
4	Saya berhati-hati dalam mengambil tanggungjawab karena atasan saya seringkali kritis terhadap ide-ide baru						
5	Saya bisa mempercayai atasan saya untuk mendukung keputusan-keputusan yang saya buat di lapangan						
6	Organisasi membuat dengan jelas tentang tata cara bagaimana pekerjaan saya akan dilakukan						
7	Besarnya tanggungjawab pekerjaan dan usaha yang diharapkan dalam pekerjaan saya didefinisikan dengan jelas						
8	Norma unjuk kerja ( <i>performance</i> ) di unit / bagian saya dimengerti dan dikomunikasikan dengan baik						
9	Saya merasa berguna dalam pekerjaan saya						
10	Mengerjakan pekerjaan dengan baik memberikan perbedaan						
11	Saya merasa sebagai orang penting di tempat kerja saya						
12	Pekerjaan yang saya lakukan sangat bernilai untuk organisasi						
13	Saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak dihargai						

14	Atasan saya menghargai cara saya mengerjakan pekerjaan						
15	Organisasi menyadari pentingnya kontribusi yang saya lakukan						
16	Pekerjaan saya menantang						
17	Dibutuhkan seluruh kemampuan saya untuk mencapai suatu tujuan pekerjaan saya						
18	Perasaan yang saya tampilkan saat bekerja adalah perasaan saya yang sesungguhnya						
19	Saya merasa bebas untuk menjadi diri saya sendiri saat bekerja						
20	Ada beberapa bagian dari diri saya yang tidak dapat saya ekspresikan di saat bekerja						
21	Saya bisa menyatakan perasaan saya yang sebenarnya di pekerjaan saya						
22	Tidak ada orang di organisasi ini yang tahu bagaimana saya sebenarnya						

- Terima kasih -

