

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kesiapan organisasi untuk berubah di Puslabfor Bareskrim Polri dalam rangka menghadapi transformasi kelembagaan dilihat persepsi pegawai berdasarkan aspek motivasi untuk berubah, sumber daya organisasi, atribut pegawai, dan iklim organisasi. Hal ini karena persepsi pegawai terhadap kesiapan organisasi untuk berubah dapat menjadi indikasi kemampuan organisasi untuk berhasil melakukan perubahan dan mengindikasikan perilaku pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan mereka (Armenakis et.al.,1993; Jones & Bearly,1986; McManus et.al.,1995 dalam Eby et. al., 2000). Berdasarkan hasil analisa yang telah diuraikan pada Bab IV sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa secara keseluruhan kesiapan organisasi untuk berubah di Puslabfor Bareskrim Polri dalam rangka menghadapi transformasi kelembagaan adalah “SIAP”, namun masih dalam kategori sedang, bukan tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai indeks yang lebih tinggi dari batas sebesar 3, yaitu 3,58, dari skala 5. Hasil tersebut juga menunjukkan bahwa pegawai di Puslabfor memiliki ‘cukup’ keyakinan terhadap perlunya perubahan serta kemampuan dan persiapan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan tersebut.

Selanjutnya, berdasarkan hasil penelitian dengan mempertimbangkan beberapa karakteristik pegawai, di antaranya jenis kelamin, usia, pendidikan dan

karakteristik lainnya, dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan persepsi atas indeks kesiapan organisasi Puslabfor yang signifikan berdasarkan:

1. Jenis kelamin, terlihat kesiapan untuk berubah untuk laki-laki 3,60 dan Perempuan 3,57
2. Status Kepegawaian, di mana Anggota Polri 3,64 dan Pegawai Negeri Sipil 3,52
3. Pangkat/ golongan, di mana Brigadir/ PNS Gol. II sebesar 3,61, Pama/ PNS Gol. III 3,54 dan Pamen/ PNS Gol. IV sebesar 3,62.
4. Eselon saat ini dalam organisasi, diperoleh bahwa Eselon 2 sebesar 3,56, Eselon 3 sebesar 3,64, Eselon 4 sebesar 3,56 dan Staf sebesar 3,57
5. Lokasi tempat tinggal, di mana pegawai yang tinggal di DKI Jakarta memiliki persepsi 3,60, Tangerang 3,57, Bekasi 3,58 dan Luar Jatabek sebesar 3,54.

Namun demikian, berdasarkan usia, pendidikan, masa kerja, status perkawinan dan jumlah tanggungan ditemukan indeks yang cukup bervariasi, di mana terdapat pegawai dengan kategori tertentu memiliki indeks yang relatif lebih tinggi dibanding pegawai dengan kategori lain atau nilai indeks yang berada di bawah indeks organisasi, yaitu berdasarkan:

1. Berdasarkan usia, dapat dilihat kesiapan untuk berubah pegawai berusia di bawah 30 tahun memiliki persepsi indeks kesiapan yang paling tinggi dibanding pegawai lain, dengan perbedaan yang cukup signifikan yaitu sebesar 3,75, sedangkan umur 30-40 Tahun sebesar 3,53, umur 40-50 Tahun sebesar 3,56 dan Diatas 50 Tahun sebesar 3,64.

2. Berdasarkan pendidikan, terdapat hasil yang menarik di mana pegawai dengan pendidikan SMA atau yang setara memiliki persepsi atas indeks kesiapan organisasi untuk berubah sebesar 3,69, tidak jauh berbeda dengan pegawai pendidikan pasca sarjana sebesar 3,61. Di sisi lain, pegawai dengan pendidikan sarjana dan diploma III memiliki persepsi atas indeks kesiapan organisasi untuk berubah di bawah nilai indeks organisasi (3,58), yaitu diploma III sebesar 3,47 dan sarjana 3,57.
3. Berdasarkan masa dinas/ kerja, pegawai yang bekerja di bawah 2 tahun memiliki indeks yang relatif tinggi dibanding pegawai dengan karakteristik lain yaitu sebesar 3,90, diikuti dengan masa kerja antara 2-5 tahun sebesar 3,62, di atas 10 tahun 3,60, dan yang menarik adalah pegawai dengan masa kerja antara 5-10 tahun yang berada di bawah indeks organisasi yaitu 3,46.
4. Berdasarkan status perkawinan terlihat bahwa pegawai yang tidak kawin memiliki indeks yang lebih tinggi (3,77) dibanding pegawai yang kawin (3,56).
5. Berdasarkan jumlah anak/ tanggungan, pegawai yang tidak ada tanggungan memiliki indeks yang relatif lebih tinggi dibanding pegawai lain (3,82), sedangkan pegawai memiliki tanggungan < 3 (3,57) dan dengan tanggungan ≥ 3 (3,56), di mana keduanya berada di bawah indeks organisasi.

Selanjutnya, hasil penelitian dilihat dari 4 aspek faktor kesiapan menunjukkan bahwa motivasi untuk berubah yang merupakan keinginan atau hasrat terhadap perubahan, dianggap paling siap untuk menghadapi perubahan, dengan indeks kesiapan 4,04, diikuti dengan atribut pegawai yang melihat

kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan dengan indeks 3,70. Sedangkan dua faktor kesiapan lainnya meskipun berada di atas angka 3 yang merupakan batas kategori siap, memiliki indeks yang lebih rendah dari indeks organisasi (3,58), yaitu iklim organisasi (suasana dalam lingkungan organisasi yang mendukung proses perubahan), dengan indeks 3,46. Sedangkan sumber daya organisasi yang mengukur sejauh mana sumber daya organisasi (fasilitas, pola pelatihan pegawai, serta peralatan kantor) dalam mendukung perubahan dianggap paling tidak siap (dengan hasil penelitian skala 3,13).

Jika melihat hasil penelitian lebih mendalam, maka mayoritas pegawai menganggap Puslabfor memiliki kesiapan relatif rendah pada sumber daya organisasi terutama terkait kondisi kantor, fasilitas komputer dan komunikasi, di mana kondisi kantor dianggap tidak memadai karena luas kantor yang tidak cukup menampung jumlah pegawai, serta perlengkapan kantor yang belum representatif serta akses terhadap komputer dan akses internet yang masih terbatas. Hal ini diperkuat dengan jawaban responden pada open questions, di mana mayoritas responden menyatakan kondisi kantor saat ini tidak layak.

Berdasarkan data tersebut, maka program transformasi kelembagaan yang dilakukan Puslabfor, terutama dengan melakukan pembangunan dan modernisasi kantor serta peralatan kantor maupun laboratorium merupakan program yang tepat. Namun demikian masih muncul beberapa resistensi terutama disebabkan oleh persepsi atas lokasi kantor baru yang dianggap cukup jauh dari lokasi kantor lama maupun dari tempat tinggal pegawai, yang dapat menghambat keberhasilan program transformasi kelembagaan yang dilakukan oleh Puslabfor. Untuk itu

Puslabfor perlu membangun kesiapan untuk berubah sebelum perubahan dimulai, untuk menghindari resistensi di masa mendatang. Investasi untuk membangun kesiapan untuk berubah baik level individual maupun organisational, dapat memberikan dua manfaat yaitu meningkatnya energi positif pada saat pengembangan persiapan dan penurunan kebutuhan manajemen resistensi secara signifikan pada saat perubahan dilakukan (Smith, 2005).

5.2. Implikasi

Dari hasil penelitian, peneliti ingin memberikan gambaran mengenai langkah-langkah apa yang dapat digunakan oleh Puslabfor untuk meningkatkan indeks kesiapan organisasi, sehingga organisasi benar-benar siap melakukan perubahan secara efektif, yaitu:

- a. Berdasarkan hasil penelitian sebagaimana diuraikan sebelumnya, diketahui bahwa sumber daya organisasi dan iklim organisasi merupakan komponen yang memiliki indeks kesiapan paling rendah dibandingkan dengan faktor lain. Penting bagi suatu organisasi memiliki pedoman atas kondisi ideal/ yang diharapkan terkait sarana prasarana dan pengembangan iklim/ budaya organisasi. Untuk itu, sebagai langkah awal, Puslabfor dapat mengembangkan standar sarana prasarana yang akan menjadi acuan pengembangan kantor beserta sarana prasarananya serta mengembangkan pedoman budaya/ iklim kerja yang menjadi panduan pegawai dan organisasi untuk menumbuhkan iklim atau budaya kerja sesuai dengan nilai-nilai organisasi.

- b. Mengingat berdasarkan hasil penelitian, office atau kondisi kantor memiliki indeks 2,9, equipment atau peralatan 2,94 serta internet 2,81, maka Puslabfor perlu mengembangkan dan memastikan ketersediaan dukungan terkait IT dan sarana komunikasi, jika diperlukan diantaranya dapat membentuk suatu unit kerja yang bertugas memberikan layanan dan dukungan TI baik kepada satker maupun kepada pegawai.
- c. Pada aspek iklim organisasi indikator stres didapati bahwa indeks kesiapan organisasi hanya berada pada level 2,72, hal tersebut mengindikasikan bahwa kemungkinan pegawai kurang mendapatkan tekanan terkait pekerjaan, dengan kondisi tersebut ditakutkan pegawai kurang siap menghadapi tekanan perubahan. Untuk itu, Puslabfor perlu menyusun kembali job desk dan menghitung kembali beban kerja untuk setiap jabatan sehingga tercipta keseimbangan beban kerja untuk menghindari adanya pegawai yang terlalu santai karena memiliki beban kerja yg terlalu rendah atau stress karena memiliki beban kerja yang berlebih. Sebagaimana dijelaskan dalam *job demand-resouce model of work stress* (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001 dalam Bouckennooghe & Mengue, 2010) bahwa pegawai yang mendapatkan job demand (tuntutan pekerjaan) lebih besar daripada kemampuan mereka, akan merasa stres.
- d. Sejalan dengan pendekatan yang diusulkan oleh Kotter and schlesinger (1979) yang menawarkan 6 inisiatif untuk membangun kesiapan berubah yaitu edukasi dan komunikasi, partisipasi dan keterlibatan, fasilitas dan dukungan

serta paksaan baik implisit maupun eksplisit, maka sebagai bagian dari *change management*, sebaiknya Puslabfor melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Menyusun *change management plan* yaitu suatu dokumen perencanaan yang menjelaskan tujuan dan sasaran dari perubahan atau program transformasi kelembagaan yang dilakukan serta langkah-langkah untuk memastikan keberhasilan perubahan/*change management*, siapa pihak yang bertanggung jawab serta indikator keberhasilannya. Kegagalan untuk merencanakan implementasi atas inisiatif perubahan dengan tepat tidak hanya akan menyebabkan kegagalan inisiatif tersebut tapi juga akan menurunkan moral komitmen pegawai serta meningkatkan sinisme (eg., Gilmore et al., 1997; Kim & Mauborgne, 1993; Nutt, 1986; Schweiger & DeNisi, 1991 dalam Self, 2007)
- Indeks terkait domain komunikasi relatif rendah terutama terkait penyelenggaraan diskusi secara terbuka terkait isu-isu, di mana pegawai menganggap masih sangat kurang (2,19). Untuk itu, Puslabfor perlu menyelenggarakan KTF (knowledge transfer forum) maupun in house training secara berkala terkait perubahan yang berlangsung di Puslabfor untuk mempersiapkan pegawai di semua level siap menghadapi perubahan dan selalu mendapatkan informasi terkini terkait isu-isu penting dalam organisasi.
- Untuk meminimalisir resistensi perpindahan atau relokasi kantor, sebaiknya Puslabfor menyusun skema transportasi yang mempermudah mobilitas pegawai tanpa membebani pegawai dan pembangunan rumah

dinas untuk pegawai. Hal ini karena resisitensi pegawai dapat muncul jika mereka menganggap bahwa perubahan akan menimbulkan kerugian atau biaya lebih besar dibanding manfaat yang akan mereka peroleh (Kotter dan Sclesinger, 2008).

5.3. Keterbatasan Penelitian

Sebagaimana ditegaskan oleh Cronin dan Taylor (1992 dalam Weeks et al; 2004) bahwa meskipun semua upaya telah dikerahkan untuk memastikan ancaman potensial terhadap reliabilitas dan validitas telah diminimalisir, hal tersebut tidak dapat menjamin bahwa semua kelemahan dapat diatasi sepenuhnya, demikian juga terhadap penelitian ini. Penelitian ini memiliki keterbatasan yang dapat diperbaiki dan dikembangkan untuk penelitian selanjutnya, di antaranya:

1. Penelitian dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang kemungkinan dapat menyebabkan terjadinya bias dan ketidak obyektifan responden dalam mengisi kuesioner. Terdapat kemungkinan bahwa responden tidak mengisi sesuai kondisi yang sesungguhnya terjadi, namun berdasarkan apa yang diharapkan/ideal. Selain itu, responden bisa jadi mengisi kuesioner secara tidak sungguh-sungguh. Kondisi tersebut dapat menjadikan data yang diperoleh tidak mencerminkan kondisi secara nyata.
2. Kesiapan organisasi untuk berubah ditentukan oleh banyak faktor yang belum semuanya terangkum dalam penelitian ini, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya komprehensif. Selain itu, belum dilakukan metode lain untuk memastikan konsistensi hasil kuesioner.

5.4. Saran Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka terdapat beberapa saran bagi penelitian selanjutnya :

1. Penelitian selanjutnya dapat menyertakan aspek atau faktor lain untuk mengukur indeks kesiapan organisasi untuk berubah. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan faktor iklim organisasi, sumber daya organisasi, atribut staf dan motivasi. Untuk penelitian selanjutnya dapat mengkombinasikan pengukuran dalam penelitian ini dengan pengukuran yang menggunakan aspek-aspek lain seperti discrepancy, appropriateness, principal support dan efficacy (Armenakis et al, 1999), dan membandingkan hasil penelitian dari kedua pendekatan tersebut untuk memastikan aspek mana yang lebih mewakili indeks kesiapan organisasi.
2. Indeks kesiapan organisasi untuk berubah pada penelitian ini diukur dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Agar lebih akurat dan komprehensif, penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menambah dan mempertajam pendekatan kualitatif, berupa FGD atau wawancara secara mendalam dengan responden dapat dilakukan, untuk memastikan konsistensi hasil kuesioner. Jika dimungkinkan, penelitian juga dapat diperluas dengan mengukur dan membandingkan indeks kesiapan organisasi untuk berubah ‘sebelum’ dan ‘setelah’ suatu periode atau suatu program intervensi dilakukan, agar dapat diperoleh pemahaman efektivitas suatu program atau intervensi terhadap kesiapan organisasi untuk berubah.