

KESIAPAN BERUBAH PADA SEKRETARIAT JENDERAL KEMENTERIAN KELAUTAN DAN PERIKANAN REPUBLIK INDONESIA

Rina Fitriana¹ dan Sugiyono²

Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti¹ dan Universitas Mercu Buana²
Jalan IKPN No. 1 Tanah Kusir Bintaro Jakarta Selatan¹ dan
Jalan Meruya Selatan No. 1 Kembangan Jakarta Selatan²
Email: rinafitriana@stptrisakti.ac.id¹ dan sugiyono.madelan@gmail.com²

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Iklim Psikologis, dan Prinsip Birokrasi terhadap Kesiapan untuk Berubah Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia. Objek penelitian dibatasi pada pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal karena mereka adalah *prime actors* dalam menghadapi perubahan. Sampel diambil sebanyak 221 dari populasi berjumlah 550 orang. Hasil penelitian menunjukkan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah, Prinsip Birokrasi berpengaruh signifikan terhadap Kesiapan untuk Berubah, sedangkan Iklim Psikologis adalah paling berpengaruh terhadap Kesiapan untuk Berubah. Selain itu juga diketahui bahwa antara Kepemimpinan Transformasional dan Prinsip Birokrasi saling berpengaruh positif dan signifikan, antara Prinsip Birokrasi dan Iklim Psikologis saling berpengaruh positif dan signifikan, dan antara Iklim Psikologis dan Kepemimpinan Transformasional saling berpengaruh positif dan signifikan. Apabila digabungkan, maka ketiga variabel tersebut berpengaruh terhadap Kesiapan untuk Berubah sebesar 66,9% dan sisanya sebesar 33,1% dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Iklim Psikologis, Prinsip Birokrasi, Kesiapan untuk Berubah.

ABSTRACT

The aim of this study is to determinate the effects of Transformational Leadership, Psychological Climate and Beraucratic Principals on the Readiness of Change over the government employees at Ministry of Maritime and Fisheries Affairs. Object of the study is limited on the employees working in the General Secretariat of the Ministry because these employees are considered the prime actors of the change. Samples were taken 221 out of 550 employees. The results of the study have shown that Transformational Leadership insignificantly influenced on the Readiness of Change, and Beraucratic Principals significantly influenced the Readiness of Change. The biggest influence given by the variable of Psychological Climate. It is also found in the study that there were positive and significant influence among Transformational Leadership and Beraucratic Principals, as well as among Beraucratic Principals and Psychological Climate and Transformational Leadership. In conclusion, all variables influenced the readiness of change for 66,9%. The other 33.1% seemed to be influenced bye other variables that were not explained on this study.

Keywords : Transformational Leadership, Psychological Climate, Beraucratic Principals, Readiness of Change

PENDAHULUAN

Pergantian pimpinan di Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia memicu perubahan organisasi sesuai dengan gambaran Charles Bishop Jr bahwa pimpinan memfasilitasi, mendukung dan mengembangkan kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan (dalam Nurhadi 2013).

Kesiapan pegawai menghadapi perubahan jelas berkontribusi pada efektivitas proses perubahan. Pembuat kebijakan memerlukan gambaran spesifik mengenai apa yang diubah dan bagaimana anggota harus melakukan perubahan tersebut (Jones, 2013:176).

Readiness for change (kesiapan untuk berubah) yaitu keyakinan, sikap, intensi anggota organisasi yang berhubungan dengan sejauhmana perubahan dibutuhkan organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Konsep kesiapan untuk berubah dilandaskan pada tiga model perubahan Lewin yang menyiratkan perlunya upaya aktif pelaku perubahan untuk secara efektif mengarahkan perubahan. Sesuai dengan konsep tersebut, upaya menciptakan kesiapan anggota organisasi untuk berubah adalah proses proaktif organisasi dalam menghadapi perubahan.

Penelitian yang dilakukan Refferty *et al* (2013) menunjukkan beberapa anteseden kesiapan untuk berubah pada level individu yang berasal dari konteks internal organisasi, yaitu kepemimpinan transformational dan persepsi individu terhadap konteks-konteks organisasional (komunikasi, dukungan organisasi, keselarasan nilai dan nilai-nilai organisasi).

Pemimpin berinovasi bagaimana beradaptasi dengan lingkungan untuk kemudian mengimplementasikannya dalam strategi, produk atau proses (Yukl, 2013:313) Seorang pemimpin transformational akan memberikan hasil perubahan organisasi yang signifikan melalui perilaku memimpin yang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, kepercayaan, komitmen, dan loyalitas dari bawahan (Kreitner dan Kinicki, 2010).

Psychological climate atau iklim psikologis yaitu cara pandang individu terhadap karakteristik lingkungan kerjanya,

sehingga iklim psikologis lebih condong kepada bagaimana lingkungan organisasi dipersepsikan dan diinterpretasikan oleh individu (James dan Sells, 2014). Hal ini berbeda dengan iklim organisasi yang adalah penilaian bersama dari sekelompok individu yang bersama-sama berada dalam satu kelompok atau tim.

Variabel terakhir yang tidak kalah pentingnya adalah prinsip birokrasi. Prinsip birokrasi yang diterapkan dengan benar akan mampu membentuk sebuah instansi yang jelas dalam menjalankan tugasnya dan pada akhirnya memberikan pengaruh positif bagi pegawai.

Organisasi pemerintah yang akhir-akhir ini kinerja dan sepak terjangnya mendapat sorotan masyarakat adalah Kementerian Kelautan dan Perikanan. Kementerian ini dianggap memiliki pucuk pimpinan dengan beberapa kebijakannya yang revolusioner. Website resmi Kementerian Kelautan dan Perikanan menyatakan reformasi birokrasi merupakan syarat untuk mewujudkan suatu tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Kementerian Kelautan dan Perikanan merancang berbagai program dan kegiatan guna mewujudkan pemerintahan yang baik tersebut.

Kinerja Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan menunjukkan beberapa hal. Contohnya, lebih dari 35 indikator kinerja, sebanyak 28 indikator (80%) menunjukkan pencapaian bahkan diantaranya melebihi dari target yang ditetapkan. 7 indikator (20%) lainnya belum memenuhi target akan tetapi masih dalam tahap kewajaran. Pelaksanaan program tersebut dicanangkan untuk dilakukan secara bertahap dan diperkirakan menghabiskan 169.2 miliar rupiah. Terlepas dari capaian kinerjanya yang dinilai baik, terdapat beberapa permasalahan dalam kementerian tersebut berkaitan kepemimpinan transformasional, iklim psikologis dan prinsip birokrasi, diantaranya adalah:

Berdasarkan pra survey, ada ketakutan dalam diri PNS bahwa perubahan akan mengubah kedudukan mereka. Hal ini menjadi masalah terbesar yang berhasil diungkap dalam pra survey ini. Reformasi membuat kinerja pegawai dievaluasi ulang dan mereka ditempatkan berdasarkan hasil evaluasi tersebut. Ketakutan ini membuat mereka tidak menganggap adanya perubahan ini menguntungkan.

Pra survey menunjukkan terdapat beberapa dimensi kepemimpinan transformasional yang belum terpenuhi, yang mana sebetulnya kepemimpinan transformasional ini salah satu faktor dalam menghadapi perubahan. Hal paling menonjol yang terlihat dalam pra survey ini adalah kurangnya bimbingan atasan kepada bawahan, dimana responden yang menyatakan hal tersebut mencapai lebih dari 50% dan hanya sekitar 13% saja yang sudah merasakan dibimbing oleh atasannya dalam menjalankan tugas mereka. Tentu saja hal ini lantas membuat mereka berpikir bahwa atasan mereka tidak mendorong potensi dan pengembangan pribadi mereka.

Pra survey yang dilakukan untuk variabel Iklim Psikologis juga menunjukkan masih adanya sejumlah permasalahan di kementerian tersebut, diantaranya permasalahan yang paling menonjol adalah kurangnya dukungan atasan kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan mereka, dimana mayoritas (lebih dari 40%) merasakan ketiadaan dukungan dari atasan.

Masalah terbesar yang berhasil diungkap dalam pra survey prinsip birokrasi ini adalah belum adanya kontrol yang baik terhadap bawahan, yang dinyatakan oleh sekitar 57% responden. Hal ini lantas berakibat tidak tertibnya pekerjaan yang dijalankan, salah satunya dapat dilihat dari belum adanya pengarsipan yang baik. Ketiadaan kontrol ini bisa jadi memicu ketidakdisiplinan dan ketidakrapian pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang mana salah satu buktinya dapat dilihat dari kurang baiknya pengarsipan dalam kegiatan kantor yang berjalan, seperti dinyatakan oleh kurang lebih 47% responden yaitu sekitar 14 orang yang dilibatkan dalam kegiatan pra survey ini.

Reformasi birokrasi telah dijalani Kementerian ini beberapa tahun kebelakang, akan tetapi belum pernah dilakukan penelitian tentang kesiapan untuk berubah pada level individu. Berdasarkan berbagai fakta dan gambaran tersebut diatas, peneliti tertarik untuk melakukan kajian terkait kesiapan untuk berubah pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal dikaitkan beberapa faktor, diantaranya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan iklim psikologis serta prinsip birokrasi terhadap kesiapan untuk berubah pada level individu di lingkungan ini.

Sekretariat Jenderal dipilih sebagai tempat dilakukannya penelitian adalah karena Sekretariat Jenderal memiliki fungsi sebagai koordinator di kegiatan kementerian, yang didalamnya meliputi tugas menyelenggarakan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian tersebut. Melihat tugas dan fungsi tersebut, maka sudah sepantasnya pegawai di lingkungan tersebut menjadi garda terdepan dalam menghadapi perubahan.

Penelitian ini diharapkan akan memberikan Kementerian Kelautan dan Perikanan sebuah gambaran tentang kesiapan para pegawainya menghadapi transformasi. Gambaran tersebut akan membuat kementerian lebih mudah memahami dan mengimplementasikan langkah-langkah tepat yang menunjang suksesnya pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut.

2. METODOLOGI

2.1. Jenis/Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan adalah *survey research*. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengambilan data. Penelitian survey merupakan penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai pengumpulan data yang pokok.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif yang mencoba mengukur secara akurat (Cooper dan Schindler, 2007). Sumanto menyatakan bahwa metode kuantitatif merupakan metode yang menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena masalah yang dijabarkan ke dalam beberapa komponen masalah, variabel, dan indikator.

Sugiyono (2011) berpendapat kuantitatif adalah penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan tersruktur dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Metode ini dinilai tepat menjawab pertanyaan penelitian karena memungkinkan peneliti mendeskripsikan dan menguji suatu teori melalui penetapan hipotesis penelitian (Cooper dan Schindler, 2014)

2.2. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah atribut dari orang maupun objek yang memiliki varian tertentu yang untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011). Variabel yang digunakan adalah:

Variabel Laten Eksogen, yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lainnya dalam kaitannya dengan masalah yang diteliti. Tiga variabel laten eksogen yaitu Kepemimpinan Transformasional, Iklim Psikologis, dan Prinsip Birokrasi.

Variabel Laten Endogen, yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya dalam kaitannya dengan masalah yang diteliti. Variabel laten endogen yaitu Kesiapan untuk Berubah.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Narimawati (2008) berpendapat data primer adalah data

dari sumber asli atau sumber pertama. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang dijadikan objek penelitian atau orang yang dijadikan sebagai sarana mendapatkan informasi ataupun data. Dengan kata lain, sumber primer adalah, “*Sumber data yang langsung memberikan data kepada peneliti*” (Sugiyono, 2011)

Jenis data primer dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari kuesioner (angket) yang disebar pada pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan. Data sekunder berupa bagan, gambar, grafik, dan sebagainya yang didapat dari penelitian terdahulu yang digunakan sebagai sumber ataupun didapat dengan cara diunduh dari beberapa surat kabar dan website.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup (*closed-ended question*) dimana responden hanya memilih salah satu diantara jawaban yang telah disediakan peneliti.

2.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang dipakai dalam pengumpulan data adalah *survey*, dengan alat penelitian kuesioner. Bagian pertama kuesioner memuat data diri responden yang terdiri dari usia, kepangkatan, tingkat pendidikan, lama berkerja, dan lain sebagainya. Bagian kedua pernyataan kesiapan untuk berubah pada level individu yang terdiri atas 8 pertanyaan. Bagian ketiga kuesioner terdiri atas 12 pernyataan yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional. Bagian terakhir dari kuesioner yang harus diisi responden akan memuat 6 pernyataan mengenai iklim psikologis, sedangkan bagian yang terakhir memuat 6 pernyataan yang berhubungan dengan prinsip birokrasi.

2.5. Populasi dan Sampel Penelitian

2.5.1. Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2011) populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang memiliki karakter dan kualitas tertentu yang diterapkan oleh seorang peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai di

lingkungan Kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan. Data Divisi Sumber Daya Manusia Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan per Desember 2015 menunjukkan pegawai di lingkungan tersebut mencapai 586 pegawai yang tersebar di 10 unit kerja.

2.5.2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian atau jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Populasi besar yang diteliti akan diteliti dengan cara mengambil sampel dari populasi tersebut. Sampel yang diambil dari sebuah populasi haruslah betul-betul *representative* (Sugiyono, 2011)

Penelitian ini menggunakan metode sampling dengan pertimbangan jumlah populasinya yang lumayan besar. Penelitian ini memiliki 32 indikator, yang berarti bahwa minimal sampel yang dibutuhkan 160 sampel dari populasi 550 pegawai negeri sipil di Dirjen tersebut. Sampel yang digunakan sebanyak 221 untuk mengantisipasi kuesioner yang tidak valid.

Metode yang digunakan ini adalah metode *purposive sampling* dimana penentuan yaitu dilakukan dengan pertimbangan khusus dan merupakan salah satu metode *nonprobability sampling* yang menggunakan kriteria tertentu saat melakukan pemilihan sampel sehingga tidak semua anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel (Cooper dan Schindler, 2014). Dalam menentukan responden, peneliti menetapkan beberapa kriteria sebagai berikut:

Responden merupakan pejabat atau pelaksana di lingkungan Kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan yang berstatus Pegawai Negeri Sipil dan mempunyai masa kerja minimal 1 tahun.

Responden bukan merupakan pegawai yang dimutasi dari unit diluar Kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan dalam kurun waktu 1 tahun terakhir.

Kriteria ini disusun sesuai asumsi bahwa Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi kriteria pada umumnya sudah beradaptasi dan cukup memahami kondisi kepemimpinan dan lingkungan kerja. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini sebanyak 160 responden

atau sekitar 30 persen dari total pegawai di lingkungan Kantor Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan.

Metode penyebaran kuesioner dilakukan melalui perantara, karenanya memiliki potensi *error* yang harus diminimalisir. Untuk mengatasinya, peneliti bekerjasama dengan Divisi Sumber Daya Manusia untuk memastikan ketepatan pemilihan responden agar kualitas pengembalian kuesioner (*response rate*) terjaga.

2.6. Uji Instrumen Penelitian

2.6.1. Alat Analisis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini analisis *Structural Equational Modeling* (SEM) dengan menggunakan program AMOS. Teknik SEM merupakan suatu teknik analisis multivariat generasi kedua yang menggabungkan analisis faktor dan analisis jalur sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji dan mengestimasi secara simultan hubungan antara multiple laten variabel independen dan multiple laten variabel dependen dengan banyak indikator serta dapat menguji model dengan efek mediator maupun moderator, model dalam bentuk non-linier dan kesalahan pengukuran (Gefen et al, 2011; Garson, 2012 dalam Latan, 2013)

Analysis of Moment Structure (AMOS) dikembangkan oleh James L. Arbuckle dan banyak digunakan oleh peneliti karena keunggulannya, yaitu:

Kemampuannya mengakomodasi dan digunakan bersamaan dengan program dengan program IBS SPSS yang sudah lebih familiar bagi sebagian besar peneliti.

AMOS dipandang sangat user friendly karena memiliki tampilan graphical communication interface yang mudah dimengerti dan digunakan dibanding program SEM lainnya.

Uji Asumsi Normalitas

Uji distribusi normal adalah uji untuk mengukur apakah data yang didapat memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik parametrik (statistik inferensial) Uji normalitas pada AMOS dapat dilakukan dengan menggunakan nilai Critical Ratio (CR) $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01

(1%) Jika tidak terdapat konstruk yang memiliki nilai CR $> \pm 2,58$, maka dapat disimpulkan data yang digunakan memiliki sebaran normal.

Uji Reliabilitas

Reliability menunjukkan tingkat kestabilan dan konsistensi alat ukur sehingga bias yang terjadi dapat diminimalisir (Sekaran, 2006) Untuk menguji reliabilitas pada SEM dilakukan dengan menghitung *construct (composite)reliability* (α) dari masing-masing konstruk yang diperoleh dari output pengujian model pengukuran yang dilakukan dengan program AMOS 20.

Uji Validitas

Validitas yaitu kemampuan instrumen dalam mengukur apa yang hendak diukur (Cooper and Schindler, 2014). Validitas berarti sejauhmana ketepatan alat ukur dalam fungsi alat ukutnya

Dalam SEM, sebuah indikator dimensi menunjukkan validitas yang signifikan apabila memenuhi syarat:

Loading Factor haruslah signifikan. Agar indikator variabel yang digunakan dapat disimpulkan valid, maka pada AMOS dapat dilihat pada aoutput standarization regression weight. Nilai CR nya hendaknya lebih besar dari dua kali standard error nya.

Nilai standarized loading estimate nya haruslah $> 0,40$

Uji Goodness of Fit Model

Uji terhadap kesesuaian model menunjukkan bahwa model ini sesuai atau *fit* terhadap data yang digunakan dalam penelitian. Dalam SEM, hal ini terlihat dari indeks beberapa hal dibawah ini:

X2-Chi-Square Statistic, dimana model dipandang baik dan memuaskan apabila nilai Chi-Square nya rendah. Semakin kecil nilainya maka semakin baik model tersebut.

RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation) yang menunjukkan goodness of fit yang diharapkan apabila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 adalah indeks yang dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasar degree of freedom.

GFI (Goodness of Fit Index) dimana ukuran non statistikal yang memiliki rentan nilai antara 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit) Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan better fit. GFI lebih besar/sama dengan 0,90 adalah good fit, sedang GFI diantara 0,80 dan 0,90 adalah marginal fit.

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) nilai berkisar antara 0-1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. AGFI lebih besar dari 0,90 adalah good fit, sedang AGFI diantara 0,80 sampai 0,90 adalah marginal fit.

TLI (Tucker Lewis Index) dimana nilai berkisar antara 0-1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik. AGFI lebih besar dari 0,90 adalah good fit, sedang AGFI diantara 0,80 sampai 0,90 adalah marginal fit.

CFI (Comparative Fit Index) dimana nilai berkisar antara 0-1 dengan nilai lebih tinggi adalah lebih baik.

Uji Kausalitas : *Regression Test*

Uji kausalitas yang dikembangkan dalam model ini, perlu diuji hipotesis nol yang menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji-t yang lazim dalam model-model regresi. Nilai t identik C.R (*Critical Ratio*).

Pengujian Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis nol menyatakan koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi (Ferdinand, 2005) *level of significance* 95% atau $\alpha = 0,05$ dan *degree of freedom* = 364 maka $t_{\text{tabel}} = 1,966$.

Pelaksanaan Penelitian

Penelitian dilakukan sejak 23 Mei sampai dengan 12 Juni 2016 dengan objek penelitian yaitu Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jenderal Kementerian Kelautan dan Perikanan yang berkantor di Gedung Mina Bahari I – IV beralamat di Jalan Medan Merdeka Timur no 16, Jakarta Pusat.

3. LANDASAN TEORI

3.1. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional pertama kali diperkenalkan Burns pada tahun 1978, dimana pada saat itu Burns mengadakan riset

terhadap beberapa tokoh politik. Menurut Burns, kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana, "*Leaders and followers help each other to advance to a higher level of morale and motivation*"

Berbeda dengan konsep transaksional yang berdasarkan *take and give* dan bekerja pada kultur organisasi yang sudah ada, kepemimpinan transformasional memberikan peran dominan pada atasan. Atasanlah yang melalui kepribadian, perilaku dan kemampuannya mencoba memberikan contoh ideal yang menginspirasi bawahannya untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik.

Konsep ini lebih lanjut dikembangkan Bass pada konteks manajemen organisasional pada tahun 1985. Bass menambahkan dengan memberikan mekanisme psikologis yang mendasari kepemimpinan transformasional tersebut dan bagaimana kepemimpinan tersebut dan efeknya pada bawahan dapat diukur. Karenanya konsep kepemimpinan Bass seringkali menjadi acuan bagi penelitian kepemimpinan transformasional dalam konteks organisasi (Yukl, 2013:213). Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional,

"Transformational leadership refers to the leader moving the follower beyond immediate self-interest through idealized influence (charisma), inspirational motivation, intellectual stimulation, or individual consideration"

Bass (dalam Yukl, 2013) menyatakan beberapa perilaku yang menjadi karakterisasi kepemimpinan transformasional, yaitu *idealized influence* (karisma/pengaruh yang diidealkan), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), *inspirational motivation* (inspirasi yang memotivasi), dan *individual consideration* (kepedulian secara perseorangan)

3.2. Iklim Psikologis

Iklim psikologis adalah bagaimana lingkungan organisasi diinterpretasikan dan dipersepsikan oleh para anggotanya. Dalam penelitiannya, Brown dan Leigh mendefinisikan iklim psikologis sebagai, "*Persepsi individu terhadap lingkungan organisasinya*". Sejalan dengan definisi tadi,

James dan Sells (2008) menyebutkan bahwa iklim psikologis merupakan persepsi individu terhadap karakteristik lingkungan kerjanya.

Koys dan DeCotus (dalam Burton *et al*, 2015) memberikan definisi iklim psikologis yang secara implisit menyebutkan peran lingkungan organisasi dalam membentuk persepsi individu yang sifatnya multi-dimensional:

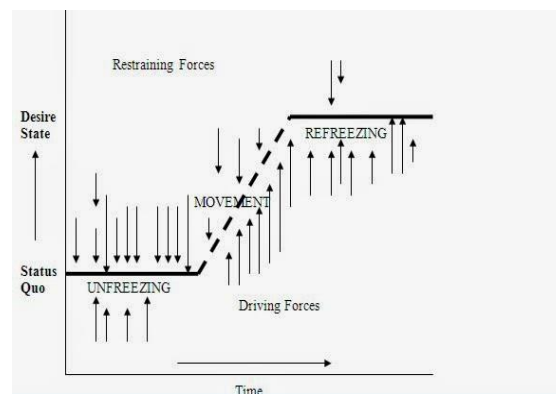
“An experimental-based, multi-dimensional and enduring perceptual phenomenon which is shared by the members of a given organizational unit. Its primary function is to cue and shape individual behaviour toward the models of behavior dictated by organizational demands”.

3.3. Birokrasi

Birokrasi, yang dalam bahasa Inggris disebut bureaucracy, secara etimologi berasal dari dua kata yaitu *“bureau”* yang artinya meja dan *“cratin”* berarti kekuasaan, jadi maksudnya kekuasaan yang berada pada orang-orang yang ada dibelakang meja. Kamus besar Bahasa Indonesia mendefinisikan *“birokrasi”* sebagai sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan, cara bekerja atau susunan pekerjaan yang serba lamban serta menurut tata aturan yang banyak liku – likunya.

3.4. Kesiapan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah didasarkan pada konsep perubahan Lewin yang terdiri atas tiga tahapan perubahan, yaitu *unfreezing* (tahapan dimana motivasi untuk berubah diciptakan dan kendala-kendala dalam perubahan diminimalisir), *changing* (yaitu saat proses perubahan mulai dilakukan untuk mengubah manusia, kelompok, struktur dan teknologi) dan *refreezing* (dimana hasil perubahan diperkuat, dievaluasi, dan dibuatkan kodifikasi konstruktifnya) (dalam Choi dan Ruona, 2011)



Gambar 1. Tahapan Perubahan Lewin

Sumber : <https://linlindaantebelum.wordpress.com>

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan

Analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Peranan kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah hanya sebesar 0,059. Angka yang positif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional masih tetap memiliki pengaruh, hanya saja prosentase pengaruhnya sangat kecil apabila dibandingkan dengan variabel eksogen lainnya. Artinya, dalam 100% nilai kenaikan/penurunan kesiapan untuk berubah, maka variabel kepemimpinan transformasional hanya menentukan hal itu sebesar 5,9% nya saja. Dari 5,9% pengaruh yang dimiliki kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan untuk berubah, yang paling besar angka persentasenya diwakili oleh indikator ke 2, yaitu bimbingan pimpinan. Indikator yang menyumbang angka paling kecil adalah indikator 12, yaitu pentingnya penghargaan atasan atas privasi dan kehidupan pribadi. Kesimpulan yang didapat adalah bahwa sikap membimbing atasan dirasakan pegawai sebagai yang menonjol dalam kepemimpinan transformasional atasannya. Sebaliknya, kesediaan atasan untuk menghargai privasi dan kehidupan pribadi pegawai paling tidak dirasakan diantara karakteristik kepemimpinan transformasional yang dipraktekkan atasannya.

Dari analisis data diketahui bahwa dalam penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak terlalu berpengaruh

terhadap kesiapan untuk berubah. Hasil tersebut tentu saja bertentangan dengan beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan acuan oleh penulis. Raffety *et al* (2013) menunjukkan konteks internal organisasi, yang diantaranya adalah pemimpin yang mendukung pada perubahan, memiliki peranan utama dalam menyiapkan individu menghadapi perubahan. Hal ini berkesesuaian dengan apa yang dinyatakan Liu (2010) bahwa karakteristik pemimpin transformasional mampu mengubah perilaku dan keyakinan serta menginspirasi bawahannya agar menjadi yakin bahwa perubahan dibutuhkan demi kebaikan bersama sehingga bersama-sama mereka akan berkontribusi sesuai tujuan yang hendak dicapai. Secara lebih sederhana, Lehman *et al* (2002) menyatakan ketersediaan aspek motivasional dari sosok pemimpin merupakan suatu hal yang dapat mendorong inovasi, yang kemudian akan memungkinkan terjadinya perubahan.

Berbeda dengan kepemimpinan transformasional, prinsip birokrasi berpengaruh secara positif dan signifikan pada taraf nyata 5% terhadap kesiapan untuk berubah. Peranan prinsip birokrasi dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah sebesar 0,243. Bisa diartikan bahwa apabila kesiapan untuk berubah dipersentasikan 100%, maka 24,3% nya kenaikan prinsip birokrasi akan berdampak pada kenaikan kesiapan untuk berubah sebesar 24,3%, dan penurunan prinsip birokrasi 24,3% akan berdampak pada penurunan kesiapan untuk berubah sebesar 24,3%. atasan atas privasi dan kehidupan pribadi. Kesimpulan yang didapat adalah bahwa sikap membimbing atasan dirasakan pegawai sebagai yang menonjol dalam kepemimpinan transformasional atasannya. Dari 24,3% pengaruh yang dimiliki Prinsip birokrasi terhadap kesiapan untuk Berubah, yang paling besar angka persentasenya diwakili oleh indikator ke 1, yaitu tentang wewenang yang sesuai dengan jabatan yang diemban. Analisis data menunjukkan bahwa diantara 6 indikator, yang nilainya paling kecil adalah indikator ke 4, yaitu adanya kontrol dan pengawasan dari atasan kepada bawahannya. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa bagi para

pegawai, karakteristik prinsip birokrasi yang paling dirasakan adalah wewenang yang sesuai dengan posisi yang ditempati, sedangkan yang dianggap kurang ditemukan dalam prinsip birokrasi adalah kontrol dari atasan kepada bawahan.

Variabel selanjutnya, prinsip birokrasi, juga memiliki pengaruh yang cukup signifikan terhadap kesiapan berubah. Cinite *et al* (2009) dalam penelitiannya menyatakan bahwa konteks organisasional yang diantaranya terdiri dari struktur organisasi, sistem, strategi, kebijakan dan prosedur sangatlah berpengaruh dalam mempersiapkan individu untuk berubah. Lebih lanjut, Styhre *et al* (2007) juga menyatakan bahwa birokrasi dan modernitas adalah dua hal yang saling terkait sebab birokrasi itu sendiri merupakan bentuk modernitas yang terorganisasi, yang mana hal ini berguna dalam mengatasi ketidakpuasan dan memberikan rasa keadilan.

Peranan iklim psikologis dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah sebesar 0,367. Angka ini berarti bahwa diantara ketiga variabel eksogen yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, iklim psikologis memiliki pengaruh yang paling besar. Dalam setiap kenaikan/penurunan 100% Kesiapan untuk Berubah, maka sebesar 36,7% nya dipengaruhi oleh iklim psikologis. Diantara 6 indikator iklim psikologis, yang dianggap paling dirasakan oleh responden dalam menciptakan iklim psikologis adalah indikator ke 1, yaitu tentang dukungan atasan. Adapun indikator yang paling kecil nilainya adalah mengenai pembagian tugas.

Penelitian ini menunjukkan bahwa iklim psikologis memang berpengaruh paling signifikan terhadap perubahan, yang sejalan dengan beberapa literatur terdahulu yang digunakan penulis sebagai landasan teori. Cunningham menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah individu sangat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu lingkungan organisasi dan *self efficacy*, yaitu persepsi bahwa perubahan dapat dijalani dengan baik. Cara pandang positif individu terhadap dirinya jelas akan meniadakan rasa takut individu pada perubahan sehingga individu akan memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih baik. Hal ini sesuai pula dengan Shirazi *et al* (2011) yang menyatakan variabel konteks

(persepsi individu dan iklim komunikasi) sebagai suatu pendorong terjadinya perubahan. Penelitian terdahulu yang dilakukan pada 327 pegawai di Dirjen PQR oleh Priantolo dan Mansur juga telah membuktikan iklim psikologis sebagai salah satu faktor pendorong yang mempengaruhi kesiapan individu menghadapi perubahan (2008).

Kepemimpinan transformasional dan prinsip birokrasi saling berpengaruh positif dan signifikan (dengan nilai 0,781) terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti dalam setiap kenaikan atau penurunan kepemimpinan transformasional, prinsip birokrasi menyumbang sebesar 78,1% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Begitupun sebaliknya. Dalam kenaikan/penurunan prinsip birokrasi, kepemimpinan transformasional menyumbang sebesar 78,1% nya.

Prinsip birokrasi dan iklim psikologis saling berpengaruh positif dan signifikan (dengan nilai 0,739) terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti dalam setiap kenaikan/penurunan prinsip birokrasi, iklim psikologis menyumbang sebesar 73,9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Begitupun sebaliknya. Dalam kenaikan atau penurunan iklim psikologis, prinsip birokrasi menyumbang sebesar 73,9% nya.

Iklim psikologis dan kepemimpinan transformasional saling berpengaruh positif dan signifikan (dengan nilai 0,836) terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti dalam setiap kenaikan atau penurunan iklim psikologis, kepemimpinan transformasional menyumbang sebesar 83,6% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Begitupun sebaliknya. Dalam kenaikan atau penurunan kepemimpinan transformasional, iklim psikologis menyumbang sebesar 83,6% nya.

Ketiga variabel eksogen yang telah dibahas diatas berpengaruh pada kesiapan untuk berubah secara keseluruhan sebesar 66,9 %. Adapun kekurangannya sebesar 33,1% sangat mungkin dipengaruhi oleh beberapa variabel lain seperti budaya dan dukungan organisasi, kepribadian individu dalam organisasi, keadaan demografis dan sebagainya sampai mencapai 100%.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

Kepemimpinan transformasional tidak signifikan mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

Prinsip birokrasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Peranan iklim psikologis berpengaruh paling besar, positif dan signifikan dalam mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

Kepemimpinan transformasional dan prinsip birokrasi saling berpengaruh positif dan signifikan.

Prinsip birokrasi dan iklim psikologis saling berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan untuk berubah.

Iklim psikologis dan kepemimpinan transformasional saling berpengaruh positif dan signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Badri. (2017). Transformational Leadership and Change Readiness and Moderating Role of Perceived Bureaucratic Structural; An Empirical Investigation. *Problem and Perspective in Management* Vol.15(1): 35-44.
- Armenakis, A.A, Feild, H.S, Harris, S.G, Feild, H.S. (2007). Readiness for Organizational Change: the Systematic Development of A Scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2), 232-255.
- Choi, M dan Roona, W.E.A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Implication for Human Resource and Organizational Development. *Human Resource Development Review* 10(1):47-73.
- Cinite, I, Duxbury, L.E, Higgins, C. (2009). Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector. *British Journal of Management*. 20:256-277.
- Colquitt, J.A, LePine, J.A, Wesson, M.J. (2015). *Organizational Behavior : Improving Performance and Commitment in the Workplace* 4th Edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Cooper, D.R, dan Schidler, P. (2014). *Bussiness Research Methode* 12th Edition. New York: McGraw-Hill.
- Fitrianna, Nurma, et al. (2015). Transformational Leadership dan Commitment to Change: Dimediasi oleh Readiness for Change; Studi pada Karyawan PT Telkom Divisi Regional V Surabaya. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* Vol.2 (2).
- Holt, D.T, Armenakis, A.A, Field, H.S dan Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of A Scale. *The Journal of Applied Behaviour Science* 43(2):232-255.

Gareth, Jones. (2013). *Organizational Theory, Design and Change* 7th edition. *Ebook. Prentice Hall*.

Kreirner, R, and Knicki, A. (2010). *Organizational Behaviour* 9th Edition. New York: McGraw Hill.

Maarif, Syamsul. (2013). Posisi Strategis Birokrasi dalam Transformasi Government ke Governance. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik dan Pembangunan*, Vol.4 (2).

Mano, Benhur Tomi et al. (2014). Effect of Transformational Leadership Style, Information Technology, Organization Culture and Leader Innovation on Leader Performance (Study in Jayapura City Government). *International Journal of Business and Management Invention* Volume 3(10)28-39.

Olsen, Johan. (2007). *The Ups and Downs of Bureaucratic Organization*. Centre for European Studies, University of Ohio. Downloaded from <http://www.arena.uio.no>

Periantolo, J dan Mansoer, W.D. (2008). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kesiapan untuk Berubah Pegawai di Dirjen PQR. *Jurnal Psikologi Universitas Indonesia* 14 (3) 195-203.

Raffert, A.E, Jimmieson, M.L dan Armenakis, A.A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management* 39 (1)110-135.

Sahgal, et al. (2007). Transformational Leaders: Their Socialization, Self Concept, and Shaping Experience. *International Journal of Leadership Studies* 2 Iss 3 263-279.

Sekaran, U. (2009). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons.Inc.

Shirazi, A, Mortazavi, S, Azad, N.P. (2011). Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management. *European Journal of Economic, Finance and Administrative Science* 33:167-177.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.

Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organization* 8th Edition. United States : Pearson Education.