

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG

Transformasi atau perubahan organisasi sudah menjadi sebuah isu global sejak didengungkannya revolusi industri. Organisasi yang ingin menjadi pemenang dalam persaingan bisnis abad 21 harus mampu melakukan berbagai perubahan dan inovasi organisasional, dan tidak bisa melepaskan diri dari perubahan yang tak terhindarkan. Perubahan organisasional menjadi isu yang sangat relevan dalam bisnis sehingga perlu dipersiapkan manajer-manajer yang dapat mengakomodir isu-isu yang berhubungan dengan konteks perubahan tersebut. Seperti mengelola ketidakpuasan dengan status-quo diantara karyawan, kebutuhan akan model atau visi masa depan yang akan menuntun re-desain organisasi dan kebutuhan akan proses perubahan yang dikelola dengan baik untuk membantu karyawan memodifikasi sikap dan perilaku mereka. Tiga kondisi di atas harus dikelola dengan penuh kekuatan untuk melewati penghalang perubahan yang datang justru dari para manajer maupun karyawan ketika merasakan perubahan budaya. Mereka menganggap dengan perubahan berarti kehilangan kekuasaan atau *power* seperti bergesernya *responsibility* dan *accountability*, kehilangan pola hubungan dengan adanya manajemen baru, kehilangan dalam hal *reward*. perubahan sampai pada suatu titik dimana organisasi berubah menjadi lebih efektif. Peningkatan produktivitas menjadi sasaran utama dilakukannya perubahan sehingga keluaran akan sebanding atau lebih besar daripada masukan yang diinvestasikan dalam suatu proyek. Selain itu mereka juga sadar bahwa

stabilitas meskipun penting kadang-kadang dapat menjadi perangkap (*paradox*) sehingga organisasi perlu melakukan loncatan loncatan yang disebut revolusi. Permasalahan yang muncul dalam organisasi lebih banyak disebabkan oleh kukuhnya menerapkan kebiasaan lama dan bukan karena dinamika pasar yang berlangsung saat ini. Tapi manajer sering mengabaikan hal ini dan lebih terpaku melihat lingkungan luar dan masa depan, seolah-olah proyeksi pasar yang tepat di masa depan dapat memberikan identitas baru bagi organisasi. Padahal pengalaman masa lalu sangat berarti bagi organisasi, dan perilaku individu ditentukan oleh masa lalunya daripada oleh apa yang ada dihadapannya. Dengan mempelajari masa lalu maka kita dapat mengerti hal-hal yang kurang baik dan dapat melakukan perubahan-perubahan yang diperlukan sehingga tidak sampai terulang lagi di masa yang akan datang. Perubahan didefinisikan sebagai situasi nyata yang terjadi di masa lalu, sekarang dan di masa yang akan datang. Organisasi yang efektif seharusnya tidak menghindari perubahan, sebaliknya, mereka harus mengantisipasi dan menyesuaikan kegiatan operasional sehari-hari dalam upaya untuk menyelaraskan dengan perubahan yang sangat cepat. Menurut Larry E Griner (1998), dalam perkembangan organisasi ada sejumlah fase yang akan dilalui oleh organisasi, dimana setiap fase didahului evolusi dan diakhiri oleh suatu revolusi. Revolusi ini ditandai dengan adanya tuntutan perubahan organisasi secara substansial seperti perubahan praktik sentralisasi menjadi desentralisasi.

Desentralisasi membawa suatu perubahan mendasar di organisasi pemerintah daerah yang menuntut adanya penyesuaian, misalnya dengan dileburnya Instansi Vertikal dari beberapa departemen menjadi bagian dari pemerintah daerah (menjadi dinas). Pemerintah daerah dituntut untuk menata kembali organisasi,

pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing unit kerja secara jelas, tegas dan tidak tumpang tindih.

Terbitnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah , telah mengubah sistem pemerintahan dari yang semula sentralistik menjadi desentralistik. Perubahan tersebut berakibat kepada status Polisi Pamong Praja, berdasarkan Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah status Polisi Pamong Praja merupakan Perangkat Wilayah, menjadi Perangkat Pemerintah Daerah. Perkembangan selanjutnya berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 1998 tentang Polisi Pamong Praja sebagai peraturan pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Pemerintahan di Daerah, menetapkan status Polisi Pamong Praja sebagai Perangkat Wilayah. Serta berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja, antara lain menyebutkan sebagai perangkat pemerintah daerah.

Berdasarkan pra survey pendahuluan yang dilakukan terdapat beberapa kesenjangan yaitu meskipun sudah terbentuknya Peraturan Walikota Semarang Nomor 15 Tahun 2007 tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang, masih dirasakan tujuan atau sasaran dari organisasi belum bisa optimal, hal ini disebabkan dengan jumlah penduduk Kota Semarang yang mencapai 1,4 juta orang, maka jumlah ideal anggota Satpol PP adalah 876 orang, namun baru terpenuhi 305 orang sehingga masih perlu adanya penambahan sebanyak 571 orang. Dengan keterbatasan jumlah personil juga berpengaruh belum optimalnya pada tugas penyelenggaraan ketentraman , ketertiban umum, penegakkan perda baru bisa dilaksanakan 15 dari 38 perda yang ada di Kota

Semarang. Budaya kerja para personil anggota Satpol PP masih banyak yang tidak disiplin karena latar belakang mereka adalah pindahan atau mutasi dari SKPD yang disebabkan oleh masalah indiscipliner.

Misi, tujuan, dan kelembagaan Satuan Polisi Pamong Praja dijelaskan dalam penjelasan Peraturan Pemerintah RI Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja , yaitu:

Satuan Polisi Pamong Praja mempunyai misi strategis dalam membantu Kepala Daerah untuk menciptakan suatu kondisi daerah yang tenteram, tertib dan teratur sehingga penyelenggaraan roda pemerintahan dapat berjalan dengan lancar dan masyarakat dapat melakukan kegiatannya dengan aman. Oleh karena itu, disamping menegakkan Peraturan Daerah, Polisi Pamong Praja juga dituntut untuk menegakkan kebijakan Pemerintah Daerah lainnya yaitu Keputusan Kepala Daerah. Untuk mengoptimalkan kinerja Satuan Polisi Pamong Praja, perlu dibangun kelembagaan yang handal, sehingga tujuan terwujudnya kondisi daerah yang tenteram dan tertib dapat direalisasikan. Munculnya gangguan ketenteraman dan ketertiban umum dan timbulnya pelanggaran Peraturan Daerah identik dengan kepadatan jumlah penduduk di suatu Daerah. Untuk itu, tipologi Satuan Polisi Pamong Praja dibedakan berdasarkan besaran jumlah penduduk. Sehubungan dengan hal tersebut dan sesuai dengan ketentuan, susunan organisasi, formasi, tugas, fungsi, wewenang, hak, dan kewajiban Satuan Polisi Pamong Praja ditetapkan dengan Peraturan Daerah, berdasarkan ketentuan yang ditetapkan Peraturan Pemerintah.

Implementasi dari Peraturan Pemerintah yang mengatur tentang keberadaan Satpol PP yang ada di Pemerintah Kota Semarang dalam bentuk Produk Peraturan Daerah Kota Semarang antara lain adalah Nomor 4 Tahun 2006 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja, merupakan peraturan daerah sebagai pengganti Perda Nomor 3 Tahun 2001 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Kota Semarang khususnya mengenai Kantor Satpol PP Kota Semarang perlu diadakan peninjauan kembali.

Beberapa perubahan organisasi yang terjadi pada Satpol PP Kota Semarang berdasarkan Perda No. 3 Tahun 2001, organisasi Satpol PP berbentuk Kantor, dengan susunan adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Kantor
- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Seksi Perencanaan, Penyuluhan, Monitoring dan Evaluasi
- d. Seksi Pengembangan Kapasitas
- e. Seksi Operasi Ketentraman dan Ketertiban
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

Dimana eselonisasi Kepala Kantor Satpol adalah eselon III.a, sedangkan Sub Bagian beserta Seksi-Seksi yang ada eselon IV.a

Susunan organisasi Satpol PP sesuai Perda Nomor 4 Tahun 2006, organisasinya berbentuk Satuan, dengan susunan adalah :

- a. Kepala
- b. Bagian Tata Usaha, terdiri :
 - Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - Sub Bagian Keuangan
- c. Bidang Perencanaan, dan Pengembangan , terdiri :
 - Seksi Perencanaan Program
 - Seksi Pengembangan SDM
- d. Bidang Pengendalian Operasional, terdiri :
 - Seksi Penertiban dan Penindakan
 - Seksi Pemberdayaan PPNS

e. Bidang Pembinaan dan Pengawasan, terdiri :

- Seksi Pembinaan Trantibum
- Seksi Pengawasan dan Evaluasi

f. Kelompok Jabatan Fungsional

Dimana eselonisasi Kepala Satpol adalah eselon II.b, sedangkan Sub Bagian beserta Seksi-Seksi yang ada eselon IV.a

Berdasarkan No. 3 Tahun 2001 dan Nomor 4 Tahun 2006 terjadi perubahan substansi mendasar pada nama organisasi, kedudukan, fungsi, dan eselonisasi. Konsekuensi yang dihadapi oleh pegawai Satuan Polisi Pamong Praja diantaranya adalah bahwa kewenangan organisasi semakin besar diikuti oleh beban kerja yang bertambah, yang menuntut kinerja karyawan untuk lebih baik. Perubahan tersebut juga diikuti oleh adanya penambahan personil, yang membawa budaya berbeda dari organisasi sebelumnya. Akibatnya, budaya organisasi Satuan Polisi Pamong Praja yang sudah lama akan berproses kembali hingga menemukan titik akhir atau akan terus berkembang menyesuaikan dengan perubahan organisasi yang terjadi.

Keberhasilan dan kesuksesan organisasi masa depan adalah berasal dari organisasi yang gesit dan cepat, sangat responsif, tangkas, kapasitas pembelajaran yang baik dan para pekerjanya memiliki kemampuan atau keterampilan yang baik. Mereka harus dapat belajar secara cepat dan berkesinambungan, inovasi tanpa henti, menggunakan strategi yang lebih cepat, aman serta nyaman. Keberhasilan organisasi tergantung pada kecepatan membaca situasi dalam penerapan dan penggantian strategi yang pas untuk diterapkan; mengelola proses-proses tersebut secara intelejen dan efektif serta efisien; memaksimalkan kontribusi dan komitmen

para pekerja, serta membuat keadaan seolah-olah tidak mengalami perubahan (Ulrich dalam Ribhan, 2001).

Perubahan organisasi – eksternal maupun internal adalah suatu keniscayaan, dahulu maupun sekarang. Namun di masa sekarang, kecepatan dan intensitas perubahan tersebut pada umumnya berlangsung begitu tinggi, penuh dinamika dan turbulensi. Bahkan, seringkali bersifat diskontinyu sehingga bukan saja menyulitkan, tetapi dapat mengancam keberlangsungan hidup suatu organisasi. Jelaslah, perubahan (*change*) akan mengakibatkan tekanan pada organisasi untuk melakukan perubahan organisasional (*organizational change*).

Pemahaman mengenai proses perubahan, hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses perubahan, reaksi terhadap perubahan perlu diteliti. Berbagai pakar yang menekuni masalah perubahan menyatakan bahwa aspek manusia sangat berperan dalam proses dan keberhasilan suatu perubahan sehingga reaksi dan sikap seseorang dalam menghadapi perubahan perlu diketahui untuk direncanakan perubahannya serta mengantisipasi reaksi, dampak serta hasil perubahannya (Wilson 1994, Smith 1996, Eales-White 1994, dan Galpin,1996 dalam Mangunjaya, 2001). Selanjutnya, Schwartz dan Davis menyatakan bahwa budaya mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi menjelma dalam berbagai wujudnya dan, karenanya, bisa mendukung atau menghambat perubahan. Ada banyak pandangan yang berbeda menyangkut hubungan antara budaya dan perubahan (Sulaksana, 2004)

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman

tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2005). Hal mendasar dari perspektif manajemen sumber daya manusia adalah asumsi bahwa keberhasilan sebuah perusahaan sangat tergantung kepada keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana strategik dan kesesuaian antara sikap dan perilaku karyawan dengan budaya organisasi memiliki efek pada kinerja karyawan (Gordon, 1991 dalam Utomo, 2006).

Perubahan organisasi terhadap kinerja pada pegawai Satuan Polisi Pamong Praja memiliki beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Keterbatasan Jumlah personil anggota dan kualitas SDM yang relatif rendah, mengakibatkan dalam pelaksanaan tugas belum optimal
- b. Penegakan Perda baru terealisasi 15 Perda dengan pelaksanaan operasi yustisi 125 kali dan operasi rutin 809 kali (42,85%).
- c. Kurangnya kesadaran masyarakat terhadap kepatuhan terhadap hukum.

Dari uraian di atas maka dalam tesis ini akan dikaji *Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.*

1.2 PERUMUSAN MASALAH.

Perubahan organisasi Satpol Pamong Praja dimaksudkan agar organisasi lebih fleksibel dan adaptif dalam mensikapi berbagai perubahan yang terjadi serta mampu merespon aspirasi masyarakat. Perubahan akan disikapi dengan positif maupun negatif oleh para pegawai. Kepuasan kerja yang ada turut mempengaruhi budaya organisasi yang berkembang pasca perubahan. Budaya organisasi yang senantiasa mampu merespon aspirasi masyarakat dengan lebih cepat akan menjadi

kekuatan tersendiri untuk meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Selanjutnya yang tidak kalah penting, kinerja Pegawai Negeri Sipil dituntut untuk selalu optimal sehingga pelaksanaan otonomi daerah yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat setempat berjalan baik sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Berdasarkan uraian tersebut rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang terhadap kepuasan kerja pegawai ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang terhadap kepuasan kerja pegawai ?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang ?
4. Bagaimana pengaruh perubahan organisasi terhadap terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang ?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian disusun berdasarkan perumusan masalah sebagaimana tersebut diatas yang telah ditetapkan, sehingga apabila tujuan penelitian tercapai, maka akan diperoleh solusi bagi pemecahan masalah secara langsung, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Menganalisis dan membuktikan pengaruh perubahan organisasi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang terhadap kepuasan kerja pegawai ?
- b. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang terhadap kepuasan kerja pegawai ?
- c. Menganalisis dan membuktikan pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang ?
- d. Menganalisis dan membuktikan pengaruh perubahan organisasi terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang
- e. Menganalisis dan membuktikan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang ?

1.4 MANFAAT PENELITIAN.

Manfaat penelitian merupakan perkiraan bila tujuan penelitian tercapai. Hal ini dilihat outcome/dampaknya bagi masyarakat dan ilmu pengetahuan. Manfaat penelitian ini diharapkan memberikan beberapa kegunaan, baik secara teoretis maupun secara praktis sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoretis

Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, sehingga dapat memperkuat teori-teori mengenai perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai serta menambah referensi bagi peneliti lain yang bermaksud meneliti kemungkinan faktor-faktor lain yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai terutama dalam organisasi publik.

b. Kegunaan Praktis

Memberikan kontribusi bagi Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi dengan meningkatkan kinerja pegawai sebagai upaya mencapai visi dan misi dan Sebagai bahan informasi dan pertimbangan para pengambil keputusan di Pemerintah Kota Semarang dalam menentukan kebijakan dan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam pengelolaan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Perubahan Organisasi

21.1. Pengertian Perubahan Organisasi

Perubahan Organisasi memiliki beberapa pengertian, yaitu:

- 1). Suatu reorientasi fundamental dan radikal dalam cara organisasi beroperasi
- 2). Organisasi atau perusahaan yang sedang mengalami transformasi
- 3). Mengarahkan atau memimpin orang untuk melakukan sesuatu secara berbeda, atau sesuatu yang berbeda dengan apa yang biasa dilakukannya selama ini.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian perubahan organisasi adalah suatu keadaan dimana sebuah organisasi mengalami sesuatu yang berbeda dengan apa yang biasa dilakukannya untuk mempertahankan dan atau mengembangkan organisasi tersebut. Perubahan organisasi selalu terjadi dalam setiap organisasi baik secara sengaja atau berencana (*planned change*) maupun secara tidak sengaja atau tidak berencana (*haphazard change*). Adapun tujuan dilakukannya perubahan organisasi ini, diantaranya : 1). Meningkatkan kemampuan organisasi 2). Meningkatkan peranan organisasi 3). Melakukan penyesuaian secara internal dan eksternal 4). Meningkatkan daya tahan organisasi dan 5). Mengendalikan suasana kerja. Dikaitkan dengan konsep ‘globalisasi’, maka Hammer dan Champy (1994) dalam Mustofa (2001) menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu

customer, competition, dan change. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun walau begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi. Karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan satu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif.

Menurut Robbins, (1996) dalam Juniarti (2005 : 16) bahwa perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Adapun perubahan terencana merupakan kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Tujuan dari perubahan terencana: (1) perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan (2) perubahan itu mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

Menurut Sopiah (2008 : 78) Perubahan organisasi adalah suatu proses perubahan variabel-variabel sistem yang spesifik yang diidentifikasi melalui diagnosis organisasi dan tingkat perencanaan. Perubahan-perubahan mungkin saja berkaitan dengan tugas-tugas, tujuan strategis organisasi dan sistem pengendalian, sikap atau hubungan antar pribadi. Perubahan tambahan adalah suatu strategi yang evolusioner sehingga agen perubahan dapat menyesuaikan dengan keberadaan organisasi dan mengambil langkah- langkah menuju ke arah tujuan dilakukannya upaya-upaya perubahan.

2.1.2 Fokus Perubahan

Menurut Bennis (1969) dalam Juniarti (2005 : 16), pengembangan organisasi hampir selalu berfokus pada nilai (values), sikap, kepemimpinan, iklim organisasi dan variabel manusia. Menurut Golembiewski (1993), Srinivas (1994) dalam Juniarti (2005 : 16), mengemukakan bahwa pengembangan organisasi mengkonsentrasikan pada perasaan (feelings) dan emosi (emotions), ide dan konsep, menempatkan pentingnya pertimbangan pada keterlibatan individual dan partisipasi.

Suatu organisasi dalam melakukan perubahan menghadapi berbagai masalah terutama adalah penolakan atas perubahan (resistance to change). Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dalam bentuk standar (eksplisit) dan segera misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi dan sejenisnya tetapi juga ada penolakan secara eksplisit dan lambat laun seperti loyalitas pada organisasi menurun, motivasi berkurang, kesalahan kerja meningkat, kedisiplinan berkurang dan lain-lain.

Menurut Sopiah, (2008 : 72) alasan utama pegawai berusaha menghambat terjadinya perubahan, yaitu :

- 1). Direct Cost, berkaitan dengan biaya yang harus ditanggung akibat adanya perubahan karena perubahan membutuhkan biaya besar dan pegawai khawatir akan berkurangnya pendapatan mereka.
- 2). Saving Face, untuk menunjukkan bahwa perubahan adalah keputusan yang salah. Perubahan dianggap sebagai suatu strategi politik untuk mengatakan bahwa orang yang mendorong terjadinya perubahan sebagai orang yang tidak memiliki kompetensi

- 3). Fear of The Unknow, orang yang menghambat suatu perubahan karena mereka khawatir tidak bisa menyesuaikan diri dengan organisasi baru.
- 4). Breaking Routing, orang yang cenderung mempertahankan rutinitas karena mereka telah nyaman dengan situasi yang ada
- 5). Incongruent Organizational Systems, sistem organisasi tidak mendorong terjadinya perubahan yang berkaitan dengan penggajian/upah seleksi, pelatihan dan sistem kontrol.
- 6). Incongruent Team Dynamics, tim perubahan dimaksudkan untuk menciptakan norma-norma baru yang mungkin kurang dapat diterima oleh para anggota organisasi.

Menurut Coch dan French Jr, (1948) dalam Mustofa (2001) mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan, yaitu :

- 1). Pendidikan dan Komunikasi. Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk Ceramah, diskusi, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
- 2). Partisipasi. Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan
- 3). Memberikan kemudahan dan dukungan. Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau beri pelatihan-pelatihan. Meskipun memakan waktu namun mengurangi tingkat penolakan.
- 4). Negosiasi. Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan

jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka

- 5). Manipulasi dan Kooptasi. Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memlintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarkan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
- 6). Paksaan. Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

Pendekatan yang digunakan dalam manajemen perubahan agar kekuatan pendukung perubahan semakin banyak dan kekuatan penolak perubahan semakin sedikit menurut Lewin, (1951) dalam Mustofa (2001) adalah :

- 1). Unfreezing : Upaya-upaya untuk mengatasi tekanan-tekanan dari kelompok penentang dan pendukung perubahan. Status quo dicairkan, biasanya kondisi yang sekarang berlangsung (status quo) diguncang sehingga orang merasa kurang nyaman.
- 2). Movement : Secara bertahap (step by step) tapi pasti, perubahan dilakukan. Jumlah penentang perubahan berkurang dan jumlah pendukung bertambah. Untuk mencapainya, hasil-hasil perubahan harus segera dirasakan.
- 3). Refreezing : Jika kondisi yang diinginkan telah tercapai, stabilkan melalui aturan-aturan baru, sistem kompensasi baru, dan cara pengelolaan organisasi

yang baru. Maka jumlah penentang akan sangat berkurang, sedangkan jumlah pendukung makin bertambah.

Elemen-elemen Model Lewins (1951) dalam Sopiah (2008 : 69) untuk analisis lapangan pendorong terjadinya perubahan organisasi, yaitu :

1). Teknologi komputer,

Teknologi komputer merupakan sumber utama terjadinya perubahan yang dramatis suatu organisasi. Adanya sistem jaringan komputer telah mengurangi hambatan waktu dan jarak, internet memudahkan pemrosesan informasi. Para pegawai menggunakan jasa internet untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

2). Kompetisi Lokal dan Global,

Meningkatnya persaingan di tingkat lokal maupun global. Kondisi ini mewajibkan setiap organisasi untuk memperbaiki diri agar tidak tertinggal dari para kompetitor.

3). Demografi, Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan dalam tenaga kerja (SDM). Pekerja terdidik selalu mencari pekerjaan yang menarik, cenderung lebih individu, inovatif, lebih kritis dan tidak bisa dimanipulasi

Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauhmana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan

lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sobirin (2005) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (hard system tools) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (soft system tools) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan. Untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah,

perubahan organisasi tidak akan berhasil. Kaitannya dengan perubahan yang dilakukan oleh Satuan Polisi Pamong Praja, baik aspek struktural maupun aspek kultural keduanya harus diubah secara bersama-sama. Karena ketika terjadi perubahan strategi sebagai akibat dari perubahan tujuan organisasi, akan berpengaruh terhadap struktur dan sistem organisasi karena struktur dan sistem organisasi yang lama sudah tidak sesuai lagi dengan lingkungan organisasi yang baru. Demikian pula halnya dengan aspek sumber daya manusia dan budaya organisasinya harus diubah agar perubahan strategi, struktur dan sistem organisasi dapat diimplementasikan.

Perubahan lingkungan akan mempengaruhi perubahan sistem kerja organisasional, sebagaimana disampaikan oleh Caplow (1983), Yousef (2000) dalam Anik dan Arifudin (2003) bahwa setiap organisasi harus memberikan apa yang diminta oleh lingkungan seiring dengan perubahan lingkungan. Dalam rangka menghadapi lingkungan yang selalu berubah maka perubahan organisasi tersebut meliputi modifikasi struktur organisasi, tujuan organisasi, teknologi, sistem dan tata kerja organisasi. Drucker (1980) menyatakan bahwa adanya perubahan dalam kehidupan organisasi akan mempengaruhi kinerja, yang menurut Anriono (1998) apabila perubahan tersebut dirancang sedemikian rupa sehingga resisten terhadap inovasi, misalnya pemilihan teknologi, komputersasi, penataan sistem dan tata kerja serta prosedur pengambilan keputusan yang baku dan lain-lain. Terminologi *organization development* atau

pengembangan organisasi mencerminkan semua usaha pengembangan yang berorientasi pada membuat organisasi dan anggotanya efektif, dan merupakan usaha terencana secara terus menerus untuk meningkatkan struktur, prosedur dan aspek manusia dalam sistem. Usaha sistematis tersebut memastikan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi dengan meningkatkan kualitas kehidupan kerja, dan kualitas hidup pekerja pada umumnya.

Tyagi (2000) berpendapat bahwa pengembangan organisasi adalah usaha terencana, sistematis, teorganisasi, dan kolaboratif dimana prinsip pengetahuan tentang perilaku dan teori organisasi diaplikasikan dengan maksud meningkatkan kualitas kehidupan yang tercermin dalam meningkatnya kesehatan dan vitalitas organisasional, meningkatkan individu dan anggota kelompok dalam kompetensi dan harga diri dan semakin baiknya masyarakat pada umumnya. Pendapat Greenberg dan Baron (1997), pengembangan organisasi adalah serangkaian teknik ilmu sosial yang dirancang untuk merencanakan perubahan dan pengaturan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan pengembangan pribadi individual dan memperbaiki efektivitas fungsi organisasi.

Menurut Wibowo (2005), metode utama perubahan organisasional berusaha menghasilkan berbagai bentuk perubahan dalam pekerja individual, kelompok kerja, dan/atau seluruh organisasi. Tujuan dari teknik pengembangan organisasi yang sudah terkenal adalah sebagai berikut : pertama, *survey feedback* adalah suatu teknik pengembangan organisasi dengan mengumpulkan informasi melalui pembagian kuesioner dan interview kepada pekerja; kedua, *sensitivity training* adalah mengembangkan wawasan personal/karyawan;

ketiga, *team building* merupakan teknik diskusi oleh para karyawan tentang kinerja mereka; keempat, *quality of work life programs* yaitu teknik yang dirancang untuk memperbaiki fungsi organisasional dengan cara mengikutsertakan pekerja dalam pengambilan keputusan; kelima, *management by objectives* (MBO) merupakan teknik mitra kerja yaitu pekerja dan manager bekerjasama untuk kemajuan perusahaan dan mencapai tujuan organisasional.

Banyak faktor yang mempengaruhi sikap individual terhadap perubahan organisasi. Faktor utama adalah keterlibatan dalam pekerjaan serta komitmen pada organisasi. Menurut Yousef (2000) dalam Anik & Arifudin (2003) mereka yang lebih berkomitmen pada organisasinya lebih mungkin untuk merangkul perubahan dari pada mereka yang kurang berkomitmen pada organisasi, jika perubahan tersebut dianggap bermanfaat bagi organisasi dan tidak berpotensi mengubah nilai dasar dan tujuan organisasi. Randall dan Cote, (1991) dalam Cohen (1999) menegaskan, bahwa mereka akan terlibat dengan pekerjaannya dari pada orang-orang dengan tingkat etika kerja yang lebih rendah.

2.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2003) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.

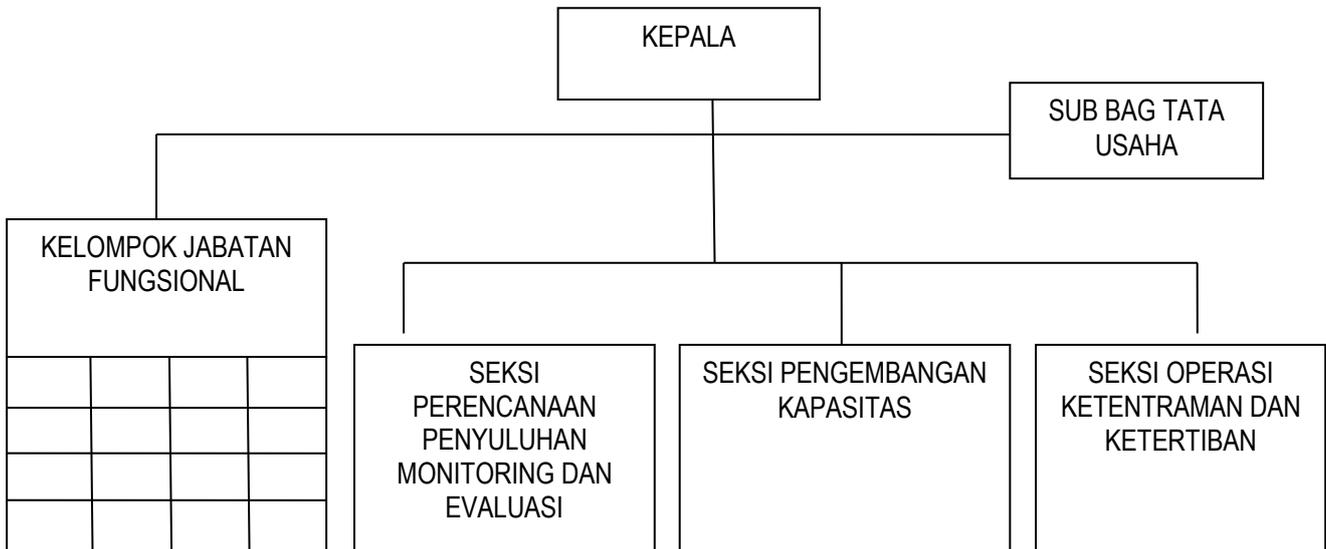
- 1) Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
- 2) Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
- 3) Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
- 4) Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
- 5) Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

2.1.4 Struktur Organisasi Berdasarkan Fungsi

Struktur organisasi Satuan Polisi Pamong Praja didasarkan pada fungsi, mencerminkan adanya pemisahan fungsi yang jelas antara fungsi lebih diarahkan pada fungsi perencanaan, pengawasan dan pengambil kebijakan. bertanggung jawab untuk melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan operasional instansi. Sedangkan fungsi lainnya adalah operasional penyuluhan, pelayanan, pengawasan, pemeriksaan dan pengendalian serta penertiban. Adapun Struktur Organisasi dan Tata Kerja Kantor Satpol PP Kota Semarang berdasarkan Perda No. 3 Tahun 2001, sebagai berikut :

Gambar 2.1

SOTK Kantor Satpol PP Kota Semarang berdasarkan Perda No. 3 Tahun 2001



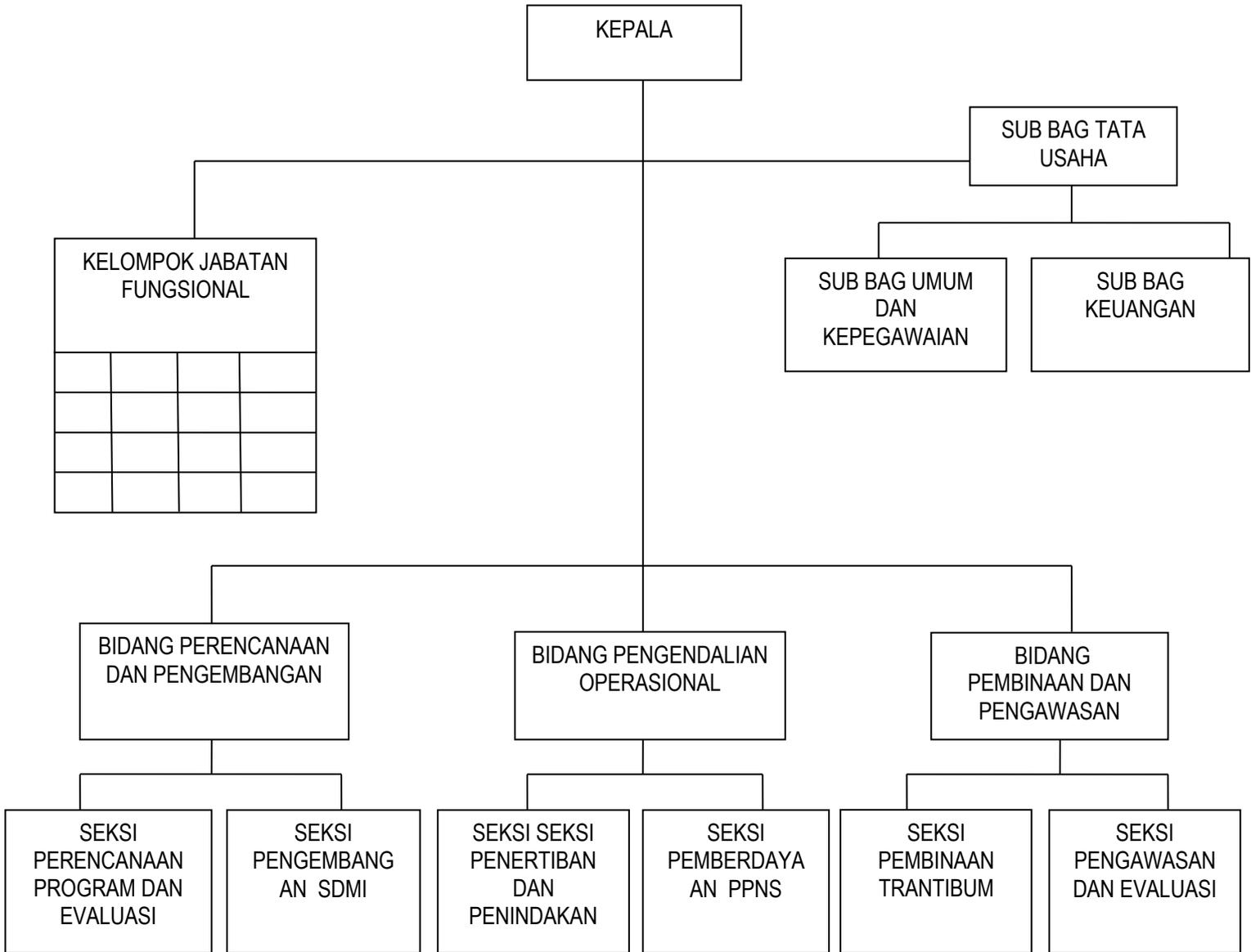
Susunan organisasi Kantor Satpol PP terdiri dari :

- a. Kepala Kantor
- b. Sub Bagian Tata Usaha
- c. Seksi Perencanaan, Penyuluhan, Monitoring dan Evaluasi
- d. Seksi Pengembangan Kapasitas
- e. Seksi Operasi Ketentraman dan Ketertiban
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

Dalam perkembangannya struktur Kantor Satpol PP mengalami perubahan berdasarkan Perda Nomor 4 Tahun 2006 tentang Pembentukan SOTK Satpol PP Kota Semarang, sebagai berikut :

Gambar 2.2

SOTK Kantor Satpol PP Kota Semarang berdasarkan Perda No.4 Tahun 2006



Susunan organisasi Satpol PP terdiri dari :

- a. Kepala
- b. Bagian Tata Usaha, terdiri :
 - Sub Bagian Umum dan Kepegawaian
 - Sub Bagian Keuangan
- c. Bidang Perencanaan, dan Pengembangan , terdiri :
 - Seksi Perencanaan Program
 - Seksi Pengembangan SDM
- d. Bidang Pengendalian Operasional, terdiri :
 - Seksi Penertiban dan Penindakan
 - Seksi Pemberdayaan PPNS
- e. Bidang Pembinaan dan Pengawasan, terdiri :
 - Seksi Pembinaan Trantibum
 - Seksi Pengawasan dan Evaluasi
- f. Kelompok Jabatan Fungsional

2.2 Budaya Organisasi

Budaya merupakan nilai-nilai dan kebiasaan yang diterima sebagai acuan bersama dan diikuti dan dihormati. Kebiasaan ini menjadi budaya kerja sumber daya manusia di dalam organisasi, dan sering dinamakan budaya organisasi.

Budaya organisasi atau *corporate culture* telah banyak didefinisikan, dan kesimpulan dari berbagai definisi tersebut memberikan pengertian bahwa budaya organisasi berkaitan dengan nilai-nilai, ideologi, filosofi, kepercayaan, ritual dan simbol serta norma yang merupakan pedoman bagi anggota organisasi

sehingga dapat mempengaruhi kinerja organisasional (Deal & Kennedy 1982; Bourantas *et al.* 1990; Hatch, 1993 dalam Priyono, 2004). Budaya organisasi muncul karena banyak faktor atau sistem yang ada di setiap organisasi sehingga menjadi tradisi dan nilai-nilai organisasi. Peters dan Waterman (1982) dengan konsep *framework 7-S McKinsey* mengemukakan bahwa *shared values* adalah nilai-nilai yang terbentuk dari hasil interaksi strategi, struktur, sistem, *style*, *staff* dan *skills* yang ada dalam organisasi. Sehingga dapat terjadi setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda namun ada sub budaya (*sub-culture*) yang dominan sehingga menjadi karakteristik organisasi.

Menurut Wibowo (2006), budaya organisasi adalah norma-norma dan kebiasaan yang diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi, menjadi acuan dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama dalam harmoni karena budaya organisasi merupakan perekat bagi semua hal didalam organisasi.

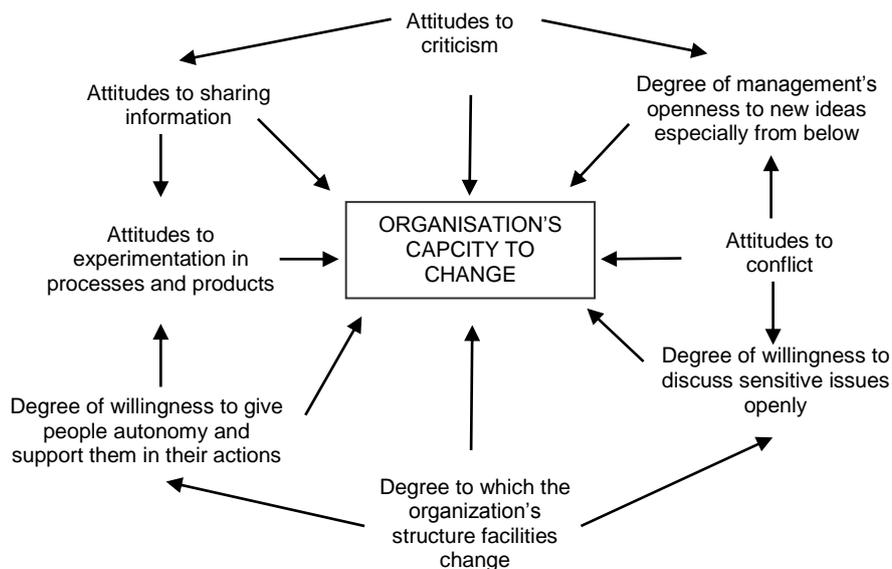
Menurut Mas'ud (2004), budaya organisasional adalah system makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi dengan organisasi lain. Budaya organisasi tidak bersifat stagnan karena budaya organisasi menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan. Perubahan budaya organisasi diperlukan agar organisasi dinamis dan dapat tetap survive, mengembangkan budaya berprestasi, mengubah pola pikir dan memelihara kepercayaan dalam organisasi. Budaya organisasi mempunyai peran penting dalam menentukan pertumbuhan organisasi. Organisasi dapat tumbuh dan berkembang karena

budaya organisasi yang terdapat didalamnya mampu merangsang semangat kerja sumber daya manusia sehingga kinerja karyawan meningkat.

Menurut Wilson dan Rosenfield dalam Uyung Sulaksana (2003), budaya perusahaan bersifat sangat pervasive dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Sementara Schwartz dan Davis menyatakan bahwa, budaya mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang.

Pada dasarnya budaya perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karenanya bisa mendukung atau menghambat perubahan. Ada banyak pandangan yang berbeda menyangkut hubungan antara budaya dan perubahan. Gambar 2.2 mengilustrasikan berbagai unsur budaya organisasi yang bisa mempengaruhi perubahan organisasi atau sebaliknya.

Gambar 2.3
Budaya Organisasi dan Perubahan



Sumber : Managemen Perubahan karya Uyung Sulaksana (2003)

Gambar 2.3 menggambarkan bagaimana berbagai unsur budaya organisasi mungkin bisa bersifat mendukung sekaligus menghambat perubahan organisasi, dengan kata lain bagaimana budaya bisa melawan perubahan organisasi. Salah satu unsur rancangan organisasi yang menentukan perubahan adalah struktur organisasi.

Merubah budaya organisasi bukanlah pekerjaan mudah (Schwartz dan Davis dalam Sulaksana, 2004), mengingat diperlukan cara mengukur budaya organisasi dalam hubungannya dengan perubahan organisasi dan merancang sebuah cara, pengukuran budaya dalam hal deskripsi tugas-tugas manajemen ditangani dalam skala perusahaan dan hubungan antara atasan-bawahan, rekan kerja dan antar bagian agar dapat dinilai tingkat kesesuaian budaya dengan setiap rencana perubahan strategis.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku, dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan bekerja bersama dalam harmoni karena budaya organisasi merupakan perekat dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 2000 dalam Pareke, 2001).

Untuk mengukurnya dipergunakan indikator sebagai berikut (Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan chung Leung Luk, 1993 dalam Mas'ud 2004): (a) profesionalisme; (b) orientasi hasil ; (c) jarak dari manajemen; (d) kepercayaan pada rekan kerja ; (e) keteraturan (f) permusuhan dan (g) integrasi. Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai dalam

organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh anggota organisasinya sehingga pola tersebut memberikan makna tersendiri bagi organisasi yang bersangkutan dan menjadi dasar aturan berperilaku (Sobirin, 2005). Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Perbedaan ini menyebabkan setiap organisasi mempunyai karakteristik yang unik dan berbeda serta respon yang berbeda ketika menghadapi masalah yang sama. Disamping itu perbedaan sistem makna ini dapat menyebabkan perbedaan perilaku para anggota organisasi dan perilaku organisasi itu sendiri. Akar perbedaan ini bersumber pada asumsi-asumsi dasar yang meliputi keyakinan, nilai-nilai, filosofi atau ideologi organisasi yang digunakan dalam memecahkan persoalan organisasi.

2.2.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins (2003) memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut : (1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, yaitu sejauhmana organisasi mendorong para pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko serta bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai. (2) Perhatian terhadap detail, yaitu sejauhmana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian. (3) Berorientasi pada hasil, yaitu sejauhmana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian terhadap teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut. (4) Berorientasi pada manusia, yaitu sejauhmana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.

(5) berorientasi pada tim, yaitu sejauhmana penekanan diberikan pada kerja tim dibandingkan dengan kerja individual. (6) Agresifitas, yaitu sejauhmana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya. (7) Stabilitas yaitu sejauhmana kegiatan organisasi menekankan status quo sebagai kontras dari pertumbuhan.

2.2.2 Peran Budaya Dalam Organisasi

Budaya dalam organisasi setidaknya memainkan tiga peranan penting, yaitu memberikan identitas bagi anggotanya, meningkatkan komitmen terhadap visi dan misi organisasi serta memperkuat standar perilaku. Ketika budaya organisasi melekat kuat, maka masing-masing anggota akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi. Perasaan sebagai bagian dari organisasi akan memperkuat komitmennya terhadap visi dan misi organisasi. Budaya juga akan mengarahkan perilaku anggota organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan

organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu komunikasi yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi. Mengubah budaya bukanlah pekerjaan yang gampang. Dari sudut waktu, perubahan ini dapat menghabiskan 5 sampai 10 tahun, itupun tingkat keberhasilannya masih dipertanyakan karena respon pegawai terhadap perubahan sangat bervariasi (Sobirin, 2005). Keberhasilan perubahan budaya salah satunya bergantung pada kuat atau tidaknya budaya yang sekarang ada. Faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan perubahan budaya adalah kemauan para anggota organisasi untuk berpartisipasi dalam perubahan. Dari kedua faktor tersebut Harris & Ogbonna (dalam Sobirin, 2005) mengidentifikasi adanya sembilan kemungkinan reaksi pegawai terhadap perubahan budaya organisasi sebagaimana tampak pada tabel 1.3 berikut ini :

Tabel 2.1

Bentuk-bentuk tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya

(Bagian pertama)

No	Bentuk Tanggapan Pegawai	Aspek-Aspek Perubahan Budaya
1	Active Acceptance	Pegawai menerima perubahan budaya apa adanya
2	Selective Reinvention	Secara selektif, pegawai mencoba mendaur ulang beberapa elemen budaya lama menjadi budaya baru meskipun esensinya tidak ada perubahan.
3	Reinvention	Secara umum pegawai enggan melakukan perubahan. Budaya lama didaur ulang seolah-olah membentuk budaya baru
4	General Acceptance	Secara umum pegawai mau menerima perubahan meski tidak sepenuhnya seperti pada Active Acceptance. Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.

Tabel 2.2

Bentuk-bentuk tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya

(Bagian kedua)

No	Bentuk Tanggapan Pegawai	Aspek-Aspek Perubahan Budaya
5	Disonance	Pegawai mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan. Hal ini ditandai dengan perilaku pegawai yang tidak konsisten.
6	General Rejection	Secara umum pegawai menolak perubahan meskipun kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama tidak lagi kondusif dengan lingkungan baru
7	Reinterpretation	Secara umum pegawai mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri.
8	Selective Reinterpretation	Pegawai menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya dan menolak sebagian komponen yang lain
9	Active Rejection	Pegawai serta merta menolak perubahan budaya.

Sumber : Edisi Khusus JSB On Human Resource, 2005

Menyadari bahwa tidak semua budaya cocok untuk semua lingkungan organisasi maka perubahan budaya harusnya merupakan hal yang biasa, namun melihat bervariasinya tanggapan pegawai terhadap perubahan budaya organisasi, para pimpinan yang terlibat dan bertanggung jawab terhadap proses perubahan organisasi harus mengantisipasi kemungkinan adanya resistensi dari pegawai. Oleh karena itu harus diadakan sosialisasi untuk mengurangi gejolak yang tidak bisa dihindari. Upaya sosialisasi ini dapat dilakukan jauh sebelum keputusan perubahan dibuat. Kaitannya dengan sosialisasi di atas, langkah penting pertama yang harus dilakukan oleh para pimpinan adalah mengaudit budaya yang sekarang ada, dimulai dengan mengidentifikasi

tantangan strategis yang akan dihadapi organisasi di masa datang setelah realisasi modernisasi. Identifikasi ini penting karena lingkungan Satuan Polisi Pamong Praja yang ada ini akan menjadi prasyarat bagi pembentukan sistem nilai dan norma perilaku. Setelah dilakukan audit budaya barulah ditetapkan budaya organisasi yang diharapkan akan cocok dengan lingkungan yang baru, dan diakhiri dengan sosialisasi budaya organisasi yang baru ke semua anggota organisasi. Schein (1992) merinci langkah pembentukan budaya organisasi sebagai berikut :

- 1) Misi dan strategi; adanya asumsi dan pemahaman akan misi utama, tugas utama serta fungsi.
- 2) Tujuan; tujuan berdasarkan misi utama.
- 3) Cara-cara; cara mencapai tujuan melalui struktur organisasi, pembagaian tenaga kerja, sistem penghargaan dan sistem otoritas.
- 4) Pengukuran; pengembangan kriteria-kriteria yang akan digunakan untuk mengukur kinerja.
- 5) Koreksi; menciptakan strategi pembenahan yang tepat sebagai dasar bertindak lebih lanjut untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai sejumlah fungsi. Untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya budaya organisasi dapat memperkuat pemahaman anggota organisasi dan kemampuan untuk merealisasi visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengatasi permasalahan integrasi internal, budaya organisasi berfungsi untuk

meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi dalam berbahasa, berkomunikasi serta berhubungan dengan anggota yang lain.

2.3. Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tidak hanya berupa materi tapi juga bersifat non materi seperti kebanggaan dan kepuasan kerja yang akan mempengaruhi kepuasaan hidupnya. Kepuasan kerja ini bersifat abstrak, tidak terlihat dan hanya dapat ditentukan sampai sejauh mana hasil kerja memenuhi atau melebihi harapan seseorang. Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan yang dihadapinya dan terhadap lingkungannya. Sebaliknya pegawai yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dalam bentuk yang berbeda satu dengan lainnya. Soedjono (2005) menjelaskan variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja yaitu tingginya tingkat absensi (absenteeism), tingginya keluar masuk pegawai (turnover) serta menurunnya produktivitas kerja atau prestasi kerja pegawai (unformance). Apabila indikasi menurunnya kepuasan pegawai tersebut muncul ke permukaan, harus segera ditangani agar tidak merugikan organisasi.

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan (satisfaction) merupakan suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan serta memenuhi standar kinerja. Robbins (2003). Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak

menyenangkan, juga berhubungan dengan harapan dimasa mendatang. Abraham Maslow pada tahun 1943 mengembangkan hierarki kebutuhan berdasarkan lima kategori umum (Jeff Madura, 2001), manusia akan termotivasi meraih kategori berikutnya bila telah mencapai satu kategori :

- 1) Kebutuhan fisiologis adalah persyaratan yang paling mendasar untuk mempertahankan hidup.
- 2) Kebutuhan rasa aman menjadi tujuan yang paling mendesak, seperti keamanan pekerjaan dan kondisi kerja yang aman.
- 3) Kebutuhan sosial adalah kebutuhan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan adalah kebutuhan untuk dihormati, prestise dan pengakuan.
- 5) Aktualisasi diri, mewakili kebutuhan penuh atas potensi seseorang.

Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun dengan kondisi kerjanya. Lebih lanjut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang ada pada diri pegawai itu sendiri dan faktor yang ada pada pekerjaannya yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Faktor dari pegawai, meliputi: kecerdasan, kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman, kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

- 2) Faktor dari pekerjaan, meliputi: jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat / golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Berdasarkan pengertian tentang kepuasan kerja tersebut di atas dapat ditarik suatu pengertian bahwa kepuasan kerja seorang pegawai akan pekerjaannya merupakan akumulasi berbagai unsur yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya. Sehubungan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja Robbins (2003) menyebutkan 9 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu: tipe atau jenis pekerjaannya, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, gaji, pengakuan terhadap prestasi kerja serta kesempatan untuk maju Menurut Asad (2000) faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- a. Faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama pegawai maupun dengan atasan.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, jebis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu ruangan, penerangan, kondisi kesehatan pegawai, dan umur pegawai.

- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, berbagai bentuk tunjangan, fasilitas yang diberikan.

2.3.2 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Banyak teori yang membahas tentang kepuasan kerja antara lain :

2. 3.2.1. Teori Dua Faktor dari Herzberg (1986).

Dikembangkan oleh Frederick Herzberg bertitik tolak dari teori hierarkhi kebutuhannya Abraham Maslow. Dua faktor yang menyebabkan rasa puas dan tidak puas yaitu; faktor pemeliharaan (maintainance factors) dan faktor pemotivasian (motivation factors). Faktor pemeliharaan disebut pula dissatisfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors yang meliputi: administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula satifier, motivators, job content, intrinsic factors yang meliputi: dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, kesempatan berkembang, tanggung jawab, Frederick Herzberg pada tahun 1950 melakukan survei tentang kepuasan kerja dengan mengidentifikasikan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Faktor-faktor higienis merupakan faktor-faktor umum yang dikenali pada pegawai yang tidak puas, yaitu kondisi kerja, pengawasan, gaji, keamanan pekerjaan dan status.
- b. Faktor-faktor motivasional merupakan faktor-faktor umum yang dikenali pada pegawai yang puas, yaitu pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, kemajuan dan pertumbuhan.

2.3.2.2. Teori pengharapan (expectancy theory)

Bahwa usaha seorang pegawai dipengaruhi oleh hasil yang diharapkan atas usaha tersebut. Victor H. Vroom yang mengemukakan teori ini menyatakan bahwa motivasi merupakan salah satu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya:

- a. Outcome, adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali dan kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.
- b. Comparison person, adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda dari dirinya dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini puas atau tidaknya seorang pegawai merupakan hasil dari perbandingan antara input - outcome dirinya dengan input - outcome pegawai lain (sebagai comparison person), Mangkunegara (2000) menjelaskan bahwa kepuasan kerja

bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat oleh pegawai ternyata lebih besar dari apa yang diharapkan, maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, jika yang didapatkan lebih rendah maka hal tersebut menyebabkan pegawai tidak puas.

2.3.2.3. Teori perbedaan (Discrepancy theory)

Dikemukakan oleh Proter ini mengukur tingkat kepuasan pegawai dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

2.3.2.4. Teori pemenuhan kebutuhan (Need fulfillment theory)

Menurut teori ini kepuasan kerja bergantung terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas, apabila mendapatkan apa yang dibutuhkannya, dan sebaliknya akan muncul ketidakpuasan jika kebutuhannya tidak terpenuhi.

2.3.3 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Weiss dalam Felman dan Arnold (1986) ada 20 (dua puluh) dimensi atau faktor yang dapat dijadikan unsur untuk menilai perasaan puas atau tidak puasnya seorang pegawai terhadap pekerjaannya, yaitu:

- 1) Ability Utilization (penggunaan kemampuan), yaitu kesempatan yang diperoleh pegawai untuk menggunakan seluruh kemampuannya di tempat kerjanya. Apabila pegawai berkesempatan menggunakan seluruh kemampuannya dalam bekerja, maka hal tersebut akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja.

- 2) *Achiement* (prestasi), yaitu kemampuan dari seorang pegawai untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat menantang. Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan pegawai dalam bekerja.
- 3) *Activity* (aktivitas), yaitu kesibukan yang dilakukan pegawai setiap waktu sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukannya dengan menggunakan akal, pikiran, panca indra, anggota badan, dan dengan atau tanpa menggunakan alat bantu. Jika kesibukan yang dirasakan memadai maka hal tersebut akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja.
- 4) *Advancement* (kemajuan), kemajuan yang diperoleh seseorang dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasannya dalam bekerja karena dengan kemajuan yang dicapai tersebut memungkinkan seorang pegawai dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi, yang selanjutnya akan meningkatkan status sosial dan kompensasi yang diterimanya.
- 5) *Authority* (kewenangan), yaitu hak yang dimiliki untuk menentukan tindakan yang perlu dilakukan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai.
- 6) *Company policies and practice* (kebijakan dan peraturan perusahaan), yaitu berbagai kebijakan dan peraturan yang diberlakukan. Untuk dapat melakukan suatu kebijakan dan peraturan dengan baik perlu diperhatikan beberapa hal, yaitu kesejahteraan, ancaman, ketegasan dalam pelaksanaan, sosialisasi, dan kemampuan. Apabila pegawai merasa bahwa kebijakan dan peraturan yang ada memadai maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan kerja.

- 7) Compensation (kompensasi), kompensasi mempunyai peranan penting dalam menentukan kepuasan kerja karena dapat digunakan sebagai alat untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi, dan pengakuan karena mencerminkan penghargaan atas peran sertanya.
- 8) Coworkers (rekan kerja), yaitu kesempatan yang dimiliki pegawai untuk bekerja sama dengan pegawai lainnya sehingga memiliki kesempatan bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah pekerjaan, sehingga masalah yang ada dalam pekerjaan bukan menjadi penyebab kebosanan dan menjadi tantangan yang harus dicari solusi.
- 9) Creativity (kreativitas), yaitu kemampuan pegawai untuk mengembangkan ide atau gagasan baru yang menunjang pencapaian hasil kerja.
- 10) Independence (kebebasan), yaitu kesempatan yang diperoleh pegawai untuk menggunakan pertimbangannya sendiri untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Secara psikologis hal ini akan menjadi sumber kepuasan kerja karena adanya kesempatan untuk menggunakan minat dan kemampuan yang ada pada dirinya dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 11) Moral value (nilai moral), merupakan cara yang ditempuh pegawai untuk melengkapinya sendiri sehingga menjadi pegawai yang cakap dan berprestasi. Misalnya mengikuti pendidikan dan latihan yang berkaitan dengan pekerjaan akan menjadi sumber kepuasan kerja karena dengan nilai moral ini mereka akan mengembangkan wawasan dan kemampuan kerja.

- 12) Recognition (pengakuan), pengakuan yang diperoleh seorang pegawai meliputi penghargaan, pujian, dan perhatian baik dari atasan, teman seprofesi, klien, maupun dari masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja pegawai yang bersangkutan karena pegawai tersebut merasa bahwa apa yang terbaik yang dicapainya dihargai.
- 13) Responsibility (tanggung jawab), mencakup kewajiban dan otorita dari seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaannya sendiri. Tanggung jawab yang didapat seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan akan menjadi sumber kepuasannya karena dengan tanggung jawab tersebut berarti pegawai diberi kepercayaan dan dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- 14) Job Security (keamanan kerja), yaitu indikasi – indikasi objektif yang menunjang rasa aman pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya misalnya kestabilan perusahaan dan jaminan hari tua. Rasa aman dalam bekerja tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja karena pegawai merasa terlindungi masa depannya.
- 15) Social Service (pelayanan sosial), yaitu pelayanan sosial yang disediakan di tempat kerja yang menyangkut fisik maupun mental, misalnya pelayanan kesehatan dan bimbingan karir. Jika pelayanan sosial tersebut dirasa memadai maka hal itu akan menjadi sumber kepuasan kerja.
- 16) Social Status (status sosial), status sosial ini bersumber dari pendidikan, jabatan, kemampuan, jenis pekerjaan, usia, metode pembayaran gaji,

dan kondisi kerja. Status sosial yang dimiliki pegawai akan menjadi sumber kepuasan kerja karena dengan status sosial ini seorang pegawai akan memperoleh gaji, jabatan, fasilitas, dan pelayanan yang lebih baik.

17) Supervision Human Relation (hubungan atasan dan bawahan), yaitu bagaimana hubungan antara atasan dengan bawahannya, adanya kerjasama yang baik akan menjadi sumber kepuasan kerja bagi pegawai secara individual.

18) Technical Supervision (teknik pengawasan), yaitu teknik pengawasan yang digunakan oleh seorang atasan untuk mengawasi pekerjaan bawahannya.

19) Variety (variasi kerja), melakukan pekerjaan dengan variasi yang memadai akan menjadi kepuasan kerja, sebaliknya pekerjaan yang monoton atau terlalu variatif akan menyebabkan tekanan psikologis yang menurunkan kepuasan kerja.

20) Working Condition (kondisi kerja), yaitu semua kondisi fisik , psikologis, dan segala peraturan yang ada ditempat kerja.

Menurut Luthans (1992) indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Pembayaran gaji atau upah; pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan segaris dengan harapannya.
- b. Pekerjaan itu sendiri; pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan

menciptakan kebosanan. Namun pekerjaan yang terlalu menantang dapat menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal.

- c. Rekan kerja; bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
- d. Promosi; pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai merasa positif jika dipromosikan. Dengan promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.
- e. Penyelia (supervisi); supervisi mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya pegawai lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan.

2.4 Kinerja

Kinerja adalah sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu perusahaan pada suatu periode tertentu. Menurut manajemen sumber daya manusia kinerja merupakan hasil yang telah dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja menurut Anorogo (1998) merupakan prestasi atau hasil kerja yang ditunjukkan oleh orang per orang atau kelompok sesuai persyaratan-persyaratan pekerjaan yang

telah ditentukan. Sedangkan kinerja karyawan secara otomatis merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang

dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan pihak organisasi. Menurut Byars (1984) kinerja diartikan sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Noe (1994) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas karyawan dan output yang dihasilkan kongruen dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan kesuksesan seorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 2000). Kinerja merupakan prestasi atau hasil kerja bawahan dalam menetapkan sasaran kerja, pencapaian target, cara kerja, dan sifat pribadi bawahan yang tergantung dari motivasi dan komitmen bawahan untuk mengarahkan perilaku untuk berprestasi. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan pekerjaan. Kemampuan biasanya tidak dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan.

Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan

(Robbins, 2003). Secara khusus diartikan bahwa kinerja adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan maupun target tertentu dan merupakan salah satu bentuk tolok ukur untuk melihat keberhasilan tujuan yang dicapai oleh organisasi.

Dengan indikatornya meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) Kreativitas, (4) Efektivitas, (5) Efisiensi, (6) Kemampuan dan (7) Pengetahuan

Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan pelaksanaan tugas yang dapat diukur (Seymour dalam Suharto,2004). As'ad (1989) mengutip pendapat Meier yang memberi batasan bahwa kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan, dan pendapat Lawer dan Porter, menyatakan bahwa kinerja adalah "*Successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Sedangkan Byars dan Rue (1984) mendefinisikan kinerja merupakan derajat penyelesaian tugas yang menyertai pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik seseorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar, meliputi : (1) kuantitas kerja, (2) kualitas kerja, (3) pengetahuan tentang pekerjaan, (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan , (5) perencanaan kerja. Ivancevich (1993) mengevaluasi kinerja karyawan dalam dua kategori: pertama, mencakup kompetensi teknis, kesanggupan mencukupi kebutuhan sendiri, hubungan dengan orang lain, kompetensi komunikasi, inisiatif, kompetensi administrasi, keseluruhan hasil kinerja karyawan. Kedua, evaluasi terhadap manajerial, yang mencakup

keaktivitas, kontribusi yang diberikan, 17 usaha kelompok kerja, keseluruhan hasil kerja. Menurut Steers (1985) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut : pertama, Kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kemampuan merupakan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan ketrampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi kinerja dalam berbagai cara. Misalnya dalam pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan dan lingkungan. Minat merupakan suatu valensi atau sikap. Kedua, Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, merupakan tarat pengertian dan penerimaan seorang individu atau tugas yang dibebankan kepadanya. Ketiga, Motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku. Oleh karena itu sejalan dengan pendapat Steers diatas, kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: *pertama*, faktor Individual yang terdiri dari : a. kemampuan dan keahlian, b. latar belakang, c. demografi. *Kedua*, faktor psikologis yang terdiri dari : a. persepsi, b. *attitude* (sikap), c. *personality*, d. pembelajaran. *Ketiga*, faktor organisasi yang terdiri dari: a. sumber daya, b. motivasi, c. kepemimpinan transformasional, d. komunikasi, e. lingkungan kerja (iklim kerja), f. penghargaan, g. struktur, h. *Job design*. Kinerja individu seperti disebut diatas adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan dapat dicapai bila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kinerja sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan maupun target tertentu dan merupakan salah satu bentuk tolok ukur untuk melihat keberhasilan tujuan yang dicapai oleh organisasi (Kusnadi, 2002). John Bernadin (1993), mengatakan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauhmana kinerja karyawan secara individu yang dipergunakan indikator sebagai berikut: (a) ketepatan waktu; (b) inovasi; (c) kreativitas; (d) kualitas; (e) kemandirian.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini dapat dilihat pada tabel sebagaimana berikut ini:

Tabel 2.3
Beberapa Penelitian Terdahulu (Bagian Pertama)

NO	JUDUL DAN NAMA PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
1	Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi dan Kinerja : Pendekatan Konsep , Armanu Thoyib (2005)	Variabel penelitian ini adalah: a. Kepemimpinan b. Budaya Organisasi c. Strategi d. Kinerja	Diperoleh hasil penelitian bahwa (1) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi bisa saling pengaruh mempengaruhi, (2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Strategi Organisasi, (3) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Organisasi (4) Kepemimpinan dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Strategi Organisasi (5) Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Strategi Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
2	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur, Teman Koesmono (2005)	Variabel penelitian ini adalah: a. budaya organisasi b. motivasi c. kepuasan kerja d. kinerja	Berdasarkan analisis yang telah diuraikan maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap Motivasi dan Kepuasan kerja serta Kinerja pada karyawan industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur dapat diterima. Keempat variabel tersebut merupakan faktor-faktor dalam perilaku organisasi yang harus mendapatkan perhatian khusus bagi semua pihak yang terkait dengan proses produksi
3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, Soedjono (2005)	Variabel penelitian ini adalah: a. Budaya organisasi b. Kinerja organisasi c. Kepuasan kerja karyawan	Beberapa hasil yang diperoleh adalah: (1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi, (2) Kinerja organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan; (3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan ; (4) Budaya organisasi melalui kinerja organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 2.4
Beberapa Penelitian Terdahulu (Bagian Kedua)

NO	JUDUL DAN NAMA PENELITI	VARIABEL	HASIL PENELITIAN
4.	Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan, Aliansi Strategis terhadap Inovasi Organisasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur, Falih Suaedi (2005)	Variabel penelitian ini adalah: a. Struktur organisasi b. Kepemimpinan c. Aliansi strategis d. Inovasi organisasi e. Kinerja organisasi	Diperoleh hasil penelitian bahwa struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis berpengaruh langsung positif signifikan terhadap inovasi organisasi; struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, dan aliansi strategis berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi; inovasi organisasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap kinerja organisasi; analisis dan pembuktian secara parsial ter sebut secara terintegrasi dapat disimpulkan bahwa variabel struktur organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, aliansi strategis berpengaruh signifikan terhadap inovasi organisasi dan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
5.	Analisis Pengaruh Perubahan Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (Penelitian pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern di Lingkungan Kantor Wilayah Jakarta Khusus), Arto Suharto P, (2007)	Variabel penelitian ini adalah: a. Perubahan Organisasi b. Budaya Organisasi c. Kepuasan Kerja d. Kinerja Pegawai	Beberapa hasil yang diperoleh adalah: (1) Perubahan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja, (2) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja; (3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai; (4) Perubahan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap pembentukan budaya organisasi (5) Perubahan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (6) Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai.

Sumber: Armanu Thoyib, Teman Koesmono , Soedjono , Falih Suaedi, (2005), dan Arto Suharto P (2007)

2.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang akan dipergunakan dalam penelitian, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 2.5
Definisi Operasional Variabel (Bagian Pertama)

NO	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	SKALA PENGUKURAN
1.	Perubahan Organisasi	konstelasi komponen-komponen kognitif, afektif, dan konatif yang saling berinteraksi dalam memahami, merasakan dan berperilaku terhadap suatu perubahan.	Indikator yang digunakan adalah (1) kemampuan atas pengendalian; (2) dukungan; (3) kesukaan; (4) manfaat; (5) mendorong semangat; (6) ide baru; (7) membantu berprestasi	Diukur melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-5
2.	Budaya Organisasi	Suatu kerangka kerja kognitif yang memuat sikap, nilai, norma perilaku, dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan bekerja bersama dalam harmoni karena budaya organisasi merupakan perekat dalam organisasi. (Greenberg dan Baron, 2000 dalam Pareke, 2001).	Indikator yang digunakan adalah (1) profesionalisme; (2) orientasi hasil; (3) jarak dari manajemen; (4) kepercayaan pada rekan kerja; (5) keteraturan; (6) permusuhan; (7) integrasi	Diukur melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-5
3	Kepuasan Kerja	Sikap individu terhadap pekerjaan, imbalan yang diterima dan imbalan yang diyakini seharusnya diterima baik yang berupa kompensasi finansial seperti gaji, maupun yang berupa kompensasi non finansial. (Robbins, 2003)	Indikator yang digunakan adalah (1) Tipe atau jenis pekerjaan (2) Rekan kerja (3) Tunjangan (4) Perlakuan yang hormat dan adil (5) Keamanan kerja (6) Peluang menyumbangkan gagasan (7) Gaji (8) Pengakuan terhadap prestasi kerja (9) Kesempat	Diukur melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-5

			an untuk maju	
--	--	--	---------------	--

Tabel 2.6
Definisi Operasional Variabel (Bagian Kedua)

NO	VARIABEL	DEFINISI OPERASIONAL	INDIKATOR	SKALA PENGUKURAN
4.	Kinerja Pegawai	setiap gerakan, perbuatan, pelaksanaan kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan maupun target tertentu dan merupakan salah satu bentuk tolok ukur untuk melihat keberhasilan tujuan yang dicapai oleh organisasi. Byars dan Rue (1984)	Indikator yang digunakan adalah (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) kreativitas; (4) efektivitas; (5) efisiensi; (6) kemampuan; (7) pengetahuan	Diukur melalui kuesioner yang terdiri dari pertanyaan berskala 1-5

Sumber : dikembangkan untuk penelitian ini (2010)

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Konsep pada hakekatnya merupakan istilah yaitu satu atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide/gagasan tertentu. Bailey dalam Soehartono menyatakan sebagai mental image atau persepsi.

Sedangkan menurut Nazir, *konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas.*

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa definisi konsep adalah pemberian arti atau makna terhadap konsep-konsep (baik istilah/fenomena) penelitian, secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap istilah/fenomena tersebut.

Selanjutnya berdasar pengertian tersebut, penulis menyusun kerangka konseptual pada variabel penelitian adalah sebagai berikut:

- 1). Perubahan organisasi adalah suatu keadaan dimana sebuah organisasi mengalami sesuatu perubahan untuk mempertahankan dan atau mengembangkan organisasi tersebut untuk meningkatkan kemampuan, peranan serta melakukan penyesuaian secara internal dan eksternal ,

meningkatkan daya tahan organisasi juga mengendalikan suasana kerja, dimana perubahan itu terjadi secara terencana yang disengaja dan berorientasi tujuan.

- 2). Budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja kognitif yang sistematis memuat sikap-sikap, nilai-nilai, norma-norma perilaku, kebiasaan-kebiasaan dan pengharapan-pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan bekerja bersama secara harmoni dalam organisasi dan diterima sebagai suatu kebenaran oleh semua orang dalam organisasi, yang menjadi acuan dalam melakukan interaksi dalam organisasi dan bagaimana orang merasakan tentang pekerjaan baik dan apa yang membuat orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam organisasi dan bersifat dinamis, fleksibel dan sangat pervasive
- 3). Kepuasan kerja adalah merupakan suatu sikap umum seorang individu dalam interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan perusahaan serta memenuhi standar kinerja terhadap pekerjaannya diimbangi adanya kompensasi terhadap kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri serta akumulasi berbagai unsur yang terkait dengan pekerjaan yang dilakukannya.
- 4). Kinerja adalah sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas yang dikerjakan seseorang atau secara kelompok dalam melaksanakan kerja atau tugas dan merupakan prestasi atau hasil kerja sesuai persyaratan-persyaratan pekerjaan

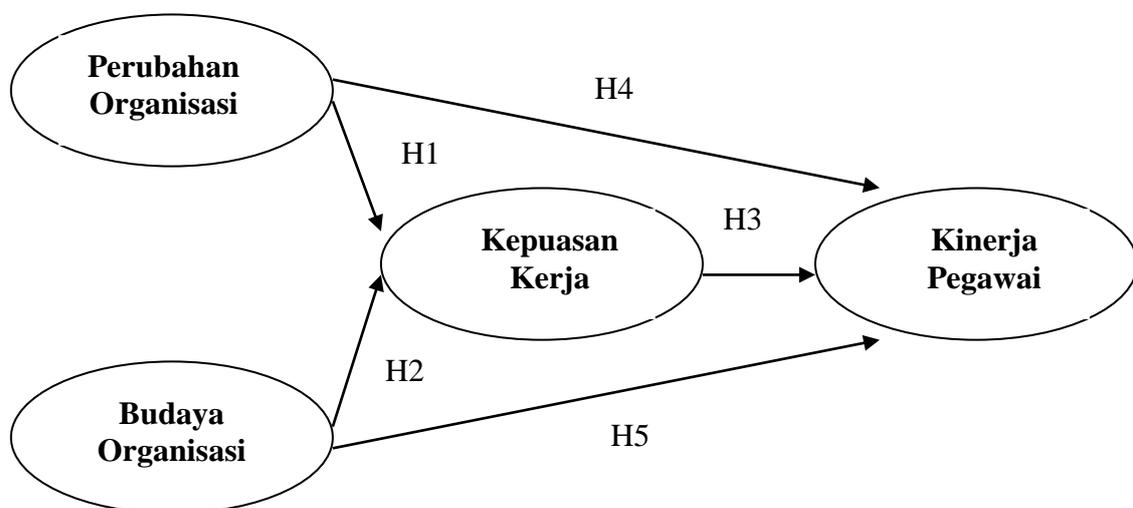
yang telah ditentukan dari suatu perusahaan pada suatu periode tertentu yang dilakukan secara sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan dalam organisasi. Sedangkan kinerja karyawan adalah merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan pihak organisasi sebagai hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu.

3.2. Model Analisis

Model penelitian ini dikembangkan berdasar atas telaah pustaka yang ada sebagaimana dapat dilihat dari penggambaran kerangka pemikiran teoretis dan hipotesis yang diajukan.

Kerangka pemikiran teoretis dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:

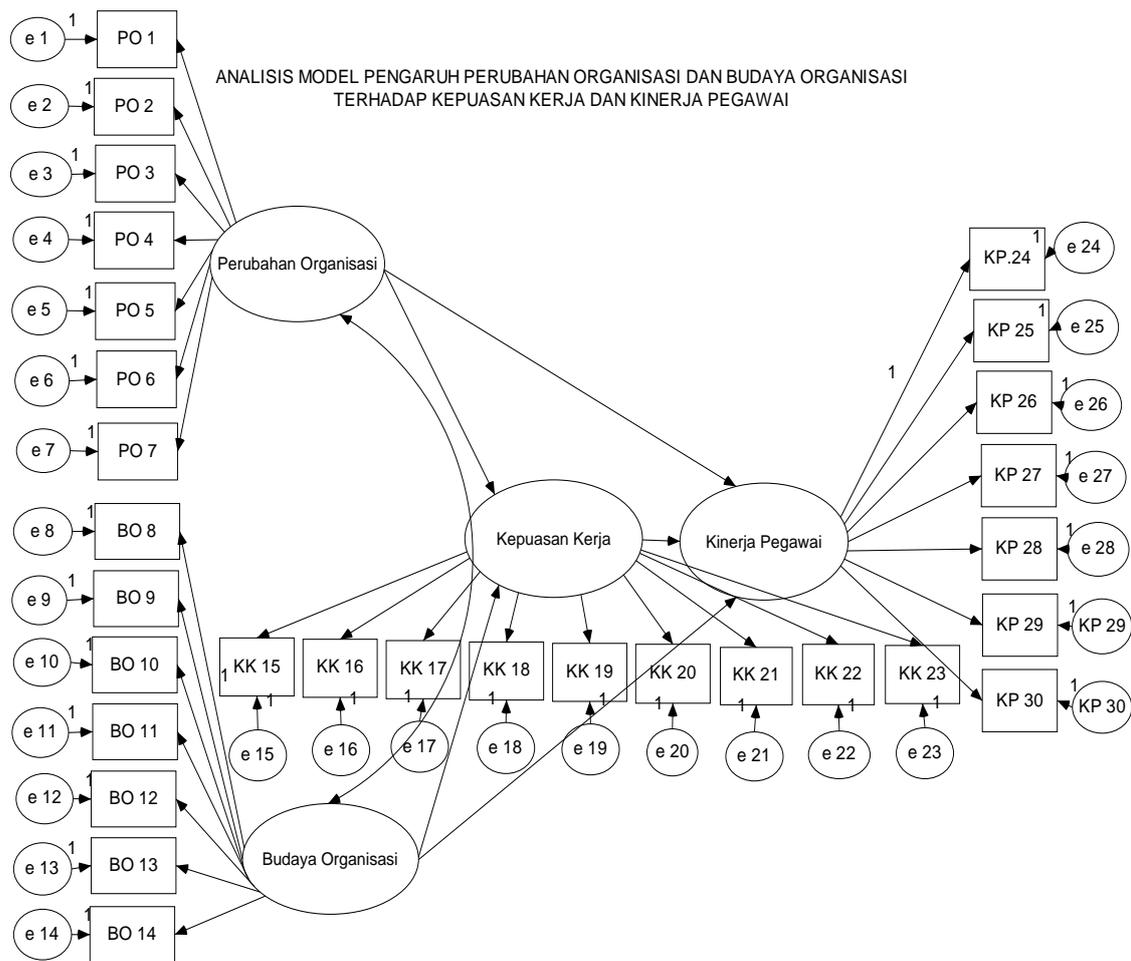
Gambar 3.1
Kerangka Pemikiran Teoretis



Kerangka pemikiran teoritis tersebut menyajikan suatu pengembangan model variabel kepuasan kerja pegawai sebagai variabel intervening yang berdampak pada kinerja pegawai dengan menggunakan variabel perubahan organisasi dan budaya organisasi sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai serta variabel perubahan organisasi yang mempengaruhi budaya organisasi.

Model analisis penelitian yang akan digunakan adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program AMOS 7. Adapun model analisis penelitian adalah sebagai berikut :

Gambar 3.2 Model Analisis dengan SEM



3.3. Hipotesis

Hipotesis-hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini ,yaitu:

Hipotesis 1 :

Ha Perubahan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang .

Perubahan organisasi yang diikuti dengan perubahan struktur, tujuan organisasi dan sekaligus perubahan lingkungan kerja. Dengan perubahan

semua ini, pegawai dituntut untuk menambah ketrampilan atau pengetahuan yang baru yang akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Arto Suharto P (2007) yang menjelaskan bahwa perubahan organisasi terkait secara positif dengan kepuasan kerja pegawai.

Hipotesis 2 :

Ha. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja.

Budaya organisasi dipengaruhi oleh persepsi anggota yang ada pada organisasi tersebut. Apabila pegawai merasa bahwa budaya yang ada dalam organisasi tempat bekerja cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja, hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2005), menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Soedjono (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi dan kinerja organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja.

Hipotesis 3 :

Ha. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja.

Pegawai yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi yang akan berujung pada peningkatan kinerja. Pegawai yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan

psikologis yang pada gilirannya dapat menyebabkan frustrasi. Penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2005) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 4 :

Ha. Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

Perubahan organisasi yang meliputi perubahan struktur, memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi. Budaya organisasi memberikan banyak pengaruh kepada individu dan proses organisasi. Budaya memberikan tekanan pada individu untuk bertindak ke arah tertentu, berfikir serta bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya organisasinya. Tidak ada satupun tipe budaya organisasi yang terbaik yang dapat berlaku universal. Yang terpenting adalah organisasi harus mengetahui potret budaya organisasi saat ini dan mengevaluasinya apakah budaya yang berlaku tersebut dapat mendukung program perubahan organisasi. Untuk membangun budaya organisasi yang dapat mendukung perubahan organisasi dibutuhkan alat. Alat utamanya adalah komunikasi yang efektif yaitu yang sifatnya segala arah tidak hanya dari atas ke bawah saja, sehingga akan memperlancar usaha pembangunan budaya organisasi yang baru. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mengkomunikasikan pentingnya perubahan, menampung saran dan masukan dari anggota organisasi dan hubungan antar anggota organisasi serta meningkatkan keterlibatan anggota organisasi. Tingginya keterlibatan anggota organisasi akan menjamin suksesnya upaya membangun budaya organisasi yang baru sehingga dapat mendukung perubahan organisasi.

Hipotesis 5 :

Ha. Perubahan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja

Perubahan organisasi diikuti dengan perubahan struktur, tujuan organisasi, dan sekaligus perubahan lingkungan kerja. yang cepat memaksa pegawai untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat selaras dengan perkembangan teknologi. Dengan perubahan semua ini, pegawai dituntut untuk menambah ketrampilan atau pengetahuan yang baru. Perubahan semua ini akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis 6 :

Ha. Budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Satuan Polisi Pamong Praja.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti planning, organizing, leading dan controlling saja, tetapi ada faktor lain yang lebih menentukan, yaitu budaya organisasi. Pegawai yang memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

BAB IV

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesa yang diajukan dengan menggunakan metode penelitian yang telah dirancang sesuai dengan variabel-variabel yang akan diteliti agar mendapatkan hasil penelitian yang akurat.

Pembahasan dalam metode penelitian ini mencakup jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4.1 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

4.1.1 Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999) atau berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1997, hal. 258). Data primer yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data yang berkaitan dengan variabel perubahan organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Data ini didapatkan dari kuesioner yang diajukan oleh peneliti dan dijawab para responden. Adapun responden yang menjawab kuesioner tersebut adalah karyawan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang yang berjumlah 100 orang.

4.1.2 Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat oleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data ini dapat diperoleh melalui literatur, jurnal, dan sumber-sumber yang mendukung penelitian ini. Selain itu, data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam

arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan yang berguna sebagai tambahan argumen logis. Adapun data sekunder yang diperoleh oleh peneliti yaitu dokumen dari Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang yang terdiri dari visi, misi, laporan akuntabilitas kinerja instansi, peraturan-peraturan tentang Satuan Polisi Pamong Praja, struktur organisasi dan data karyawan yang berkaitan dengan penelitian ini.

4.2. Populasi dan Sampel

4.2.1. Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro & Supomo, 1999, hal. 115). Dengan kata lain populasi merupakan kumpulan individu atau obyek penelitian yang mempunyai kualitas-kualitas serta ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1998, hal . 254). Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang sebanyak 305 karyawan antara lain terdiri dari eselon II, III dan IV serta Staf yang ada di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

4.2.2. Sampel

Nawawi (2003) menyatakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang digunakan sebagai sumber data yang sebenarnya atau dengan kata lain sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2004).

4.2.3 Teknik Pengambilan Sampel

Sampel yang dipilih adalah para pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Pemerintah Kota Semarang dengan menggunakan rumus Slovin (Umar, 1999) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir

Kesalahan sampling (disebut juga *standart error* oleh Henry, 1990) adalah derajat dimana statistik dari suatu sampel dapat diharapkan berbeda dari nilai yang akan diperoleh jika data dikumpulkan dari populasi (Edwards dan Thomas, 1993 dalam Mas'ud, 2004). Selanjutnya, jumlah sampel dalam penelitian ini dengan persentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir sebesar 10 % adalah:

$$n = \frac{305}{1 + 305(10\%)^2}$$

$$n = 75,30$$

$$n = 75 \text{ (pembulatan)}$$

secara metodologis seluruh sampel yang dibutuhkan adalah 75 unit.

Dikarenakan pada penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal, ukuran sampel adalah 100 unit.

Setelah mengetahui populasinya, maka perlu mengetahui besarnya populasi agar nantinya dapat ditentukan berapa besarnya sampel yang harus diambil. Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi ada dua teknik pengambilan sampel, yaitu:

- a. Teknik *Random Sampling*, yaitu cara pengambilan sampel (elemen-elemen) dari populasi sedemikian rupa sehingga setiap elemen mendapatkan kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi anggota sampel.
- b. Teknik *Non Random Sampling*, yaitu tidak semua individu/elemen dalam populasi mendapat peluang yang sama untuk diambil menjadi sampel.

Adapun dalam penelitian ini peneliti menggunakan *Simple Random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel dari anggota populasi dengan menggunakan acak tanpa memperhatikan strata (tingkatan) dalam anggota populasi tersebut.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam pengambilan sampel ini adalah sebagai berikut :

- i. Menyusun daftar nama dari seluruh populasi yaitu karyawan Satpol PP Kota Semarang
- ii. Memberi nomor urut kepada masing-masing nama dalam daftar populasi.
- iii. Menentukan jumlah kelipatan dengan rumus :

$$K = \frac{N}{n} = \frac{305}{75} = 4,066 = 4$$
- iv. Menulis nomor 0-9 pada kertas, kemudian digulung dan dimasukkan kedalam kaleng/sejenisnya.
- v. Setelah dikocok, diambil sebanyak 3 kali pengambilan sesuai dengan jumlah digit dari keseluruhan populasi (305 orang), undian pertama keluar angka 0, yang kedua keluar angka 1, dan yang ketiga keluar angka 7, maka responden pertama diambil dari daftar populasi dengan nomor urut 017.
- vi. Untuk menentukan responden kedua dan selanjutnya, diambil berdasarkan angka kelipatan yang diperoleh yaitu 4 apabila sampai kelipatan habis dan jumlah responden belum habis, maka diadakan pengundian lagi dengan cara seperti diatas, dan seterusnya sampai jumlah sampel terpenuhi.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, yaitu pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang. Dalam hal ini, peneliti mengirimkan kuesioner kepada responden secara langsung. Berupa daftar Pertanyaan dalam kuesioner bersifat tertutup dan terbuka yang digunakan untuk mendapatkan

data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

4.4 Skala Pengukuran

Untuk mengukur variabel penelitian dalam ini digunakan skala 1 - 5 sebagai berikut:

- a. Sangat Tidak Setuju = skore nilai 1
- b. Tidak Setuju = skore nilai 2
- c. Antara Setuju & Tidak = skore nilai 3
- d. Setuju = skore nilai 4
- e. Sangat Setuju = skore nilai 5

4.5 Teknik Pengumpulan Data

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan atau kuesioner secara langsung kepada para responden. Kuesioner tersebut merupakan angket tertutup yang terdiri dari dua bagian, yaitu bagian pertama yang terdiri atas pertanyaan-pertanyaan untuk memperoleh data pribadi responden dan bagian kedua yang digunakan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang dikembangkan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan dalam angket tertutup dibuat dengan menggunakan skala 1-5 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi nilai atau skor, misalnya untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju atau sangat setuju.

4.6. Metode Analisis Data

4.6.1 Uji Reliabilitas dan Validitas

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh sebuah alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur, apabila dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari jawaban atau pernyataan jika pengamat dilakukan secara berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabilitas). Pengujian reliabilitas terhadap semua item atau pernyataan yang dipergunakan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach Alpha (koefisien alfa Cronbach), dimana secara umum dianggap reliabel apabila nilai alfa Cronbach-nya > 0.6 (Hair. et. al., 1995). Untuk mendapatkan nilai yang tingkat reliabilitas dimensi pembentuk variabel laten, digunakan rumus:

$$\int \text{Construct Reliability} = \frac{(\sum S \text{ tan dardLoading})^2}{(\sum S \text{ tan dardLoading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk setiap

indikator yang didapat dari hasil perhitungan AMOS 4.01

- $\sum e_j$ adalah measurement error dari tiap indikator. Measurement error dapat diperoleh dari : $1 - (\text{Standard loading})^2$

Uji validitas dilakukan dengan tujuan mengetahui ketepatan dan kehandalan kuesioner yang mempunyai arti bahwa kuesioner mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil dari uji ini cukup mencerminkan topik yang sedang diteliti. Uji validitas diuji dengan program SEM (Structural Equation Modelling) dengan melihat korelasi Pearsons's Product Moment untuk masing – masing item pernyataan dengan skor uji total. Persamaan untuk mendapatkan nilai variance extract adalah:

$$\int \text{VarianceExtracted} = \frac{\sum \text{StandardLoading}^2}{\sum \text{StandardLoading}^2 + \sum e_j}$$

Penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyerdehanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan teknik analisis SEM (Structural Equation Modelling) yang dioperasikan melalui program AMOS 7.

Alasan yang dikemukakan berkaitan dengan pemakaian SEM yaitu SEM merupakan sekumpulan teknik statistikal yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relative “rumit” secara

simultan. Permodelan melalui SEM juga memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apa dimensi-dimensi dari sebuah konsep) (Augusty T. Ferdinand, 2005). Menganalisis model penelitian dengan SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konstruk dan pada saat yang sama mengukur pengaruh atau derajat hubungan antar faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuan untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau factor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Augusty T. Ferdinand, 2000, hal. 5). Lebih lanjut, AMOS (Arbuckle, 1997) digunakan pada penelitian ini karena mempunyai kemampuan untuk:

- 1) Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan struktural linear
- 2) Mencakup model yang memuat variabel-variabel laten
- 3) Memuat pengukuran kesalahan (error) baik pada variabel dependen maupun independen
- 4) Mengukur efek langsung dan tidak langsung dari variabel dependen dan independen
- 5) Memuat hubungan sebab akibat yang timbal balik, bersamaan (simultan), dan interdependensi.

Sedangkan yang masih menjadi kelemahan SEM adalah SEM tidak

menunjukkan dampak dari pengaruh antar variabel. SEM hanya menjustifikasi signifikansi atau hubungan antar variabel.

Untuk membuat permodelan yang lengkap beberapa langkah yang perlu dilakukan yaitu:

4.6.2 Pengembangan Model Teoritis

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Dalam penelitian ini akan dikembangkan model yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang..

4.6.3 Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Path diagram ini akan mempermudah peneliti melihat hubungan kausalitas yang akan diuji. Adapun dalam menyusun bagan alur digambarkan dengan hubungan antar konstruk melalui anak panah. Anak panah yang digambarkan lurus menyatakan hubungan kausal yang langsung antara satu satu konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis-garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antar konstruk.

Model ini menunjukkan adanya konstruk-konstruk eksogen dan endogen (Augusty T. Ferdinand, 2000).

a. Konstruk eksogen, dikenal juga sebagai source variables atau

independent variables yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruksi eksogen adalah konstruksi yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.

- b. Konstruksi endogen, merupakan faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruksi yang dapat memprediksi satu atau beberapa konstruksi endogen lainnya tetapi konstruksi eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruksi endogen

4.6.4 Konversi Diagram Alur Kedalam Persamaan

Setelah teori atau model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, peneliti dapat mulai mengkonversikan spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan :

Tabel 4.1

Variabel Endogen : Variabel eksogen + Variabel Endogen + error

Tabel 4.2

Model Persamaan Struktural	
Kepuasan Kerja	= γ_1 Perubahan Organisasi + γ_2 Budaya Organisasi + Z_1
Kinerja Pegawai	= γ_3 Kepuasan kerja + γ_4 Budaya Organisasi + β_1 perubahan Organisasi + Z_2

Sedangkan model pengukuran persamaan pada penelitian ini seperti tabel berikut:

Tabel 4.3
Model Pengukuran

Konsep Exogenous (model pengukuran)	Konsep Endogenous (model pengukuran)
X1 : λ_1 Perubahan Organisasi +e1	X15 : λ_{15} Kepuasan kerja +e15
X2 : λ_2 Perubahan Organisasi +e2	X16 : λ_{16} Kepuasan kerja +e16
X3 : λ_3 Perubahan Organisasi +e3	X17 : λ_{17} Kepuasan kerja +e17
X4 : λ_4 Perubahan Organisasi +e4	X18 : λ_{18} Kepuasan kerja +e18
X5 : λ_5 Perubahan Organisasi +e5	X18 : λ_{19} Kepuasan kerja +e19
X6 : λ_6 Perubahan Organisasi +e6	X18 : λ_{20} Kepuasan kerja +e20
X7 : λ_7 Perubahan Organisasi +e7	X18 : λ_{21} Kepuasan kerja +e21
X8 : λ_8 Budaya Organisasi +e8	X18 : λ_{22} Kepuasan kerja +e22
X9 : λ_9 Budaya Organisasi +e9	X18 : λ_{23} Kepuasan kerja +e23
X10 : λ_{10} Budaya Organisasi +e10	X19 : λ_{24} Kinerja Pegawai +e24
X11 : λ_{11} Budaya Organisasi +e11	X20 : λ_{25} Kinerja Pegawai +e25
X12 : λ_{12} Budaya Organisasi +e12	X21 : λ_{26} Kinerja Pegawai +e26
X13 : λ_{13} Budaya Organisasi +e13	X22 : λ_{27} Kinerja Pegawai +e27
X14 : λ_{14} Budaya Organisasi +e14	X23 : λ_{28} Kinerja Pegawai +e28
	X24 : λ_{29} Kinerja Pegawai +e29
	X25 : λ_{30} Kinerja Pegawai +e30

4.6.5 Memilih Matrik Input dan Estimasi Model Kovarians atau Korelasi

SEM hanya menggunakan matrik Varians atau Kovarians atau matrik korelasi sebagai data input untuk keseluruhan estimasi yang dilakukannya. Hair dkk (1995) menemukan bahwa ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100–200. Sedangkan untuk ukuran sampel minimum adalah sebanyak 5 estimasi parameter. Bila estimated parameter–nya berjumlah 20, maka jumlah sampel minimum adalah 100. Responden yang akan mengisi kuesioner pada penelitian ini adalah sampel yang berjumlah 100 orang yang terdiri dari karyawan Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

4.6.6 Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identifikasi adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

4.6.7 Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria goodness-of-fit. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi–asumsi SEM yaitu ukuran sample, normalitas dan lineritas, outliers, multikolinierity dan singularity. Setelah itu, peneliti melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan cut-off value-nya yang digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak adalah :

1). X^2 – Chi-square statistic

Model yang diuji dipandang baik atau memuaskan apabila nilai chi-square nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar $p > 0.005$ atau $p > 0.10$.

2). RMSEA (The Root Mean Square Error of Approximation)

Merupakan suatu indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi chi-square statistic dalam sample yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan nilai goodness-of-fit yang dapat

diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair et al, 1995). Nilai RMSEA yang kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model tersebut berdasarkan degrees of freedom.

3). GFI (Goodness of Fit Index)

Merupakan ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (poor fit) sampai dengan 1.0 (perfect fit). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah (better fit).

4). AGFI (Adjusted Goodness Fit Index)

Tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al, 1995).

5). CMIN / DF

CMIN / DF adalah the minimum sample discrepancy function yang dibagi dengan degree of freedom-nya. CMIN / DF merupakan statistik chi-square, X^2 , dibagi Df-nya sehingga X^2 – relatif. Nilai X^2 – relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari acceptable fit antara model dan data (Arbuckle, 1997).

6). TLI (Tucker Lewis Index)

Merupakan incremental index yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model, dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan diterimanya sebuah model adalah ≥ 0.95 (Hair et al, 1995) dan nilai yang mendekati 1

menunjukkan a very good fit (Arbuckle, 1997).

7). CFI (Comparative Fit Index)

Rentang nilai sebesar 0–1, dimana semakin mendekati 1, mengidentifikasi tingkat fit yang paling tinggi – a very good fit (Arbuckle, 1997).

Secara ringkas, indeks–indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model disajikan dalam tabel berikut

Tabel 4.4
Goodness-of-Fit

Goodness-of-fit indexes	Cut-of-value
Chi-square	df α 0,05
Significancy Probability	≥ 0.05
RMSEA	≥ 0.08
GFI	≥ 0.90
AGFI	≥ 0.90
CMIN/DF	≥ 2.00
TLI	≥ 0.95
CFI	≥ 0.95

4.6.8 Interpretasi dan Modifikasi Model

Setelah model diestimasi, residualnya haruslah kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. Model yang baik mempunyai Standardized Residual Variance yang kecil. Angka 2.58 merupakan batas nilai Standardized Residual yang diperkenankan, yang diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik

pada tingkat 5 % dan menunjukkan adanya prediction error yang substansial untuk sepasang indikator.