

IMPLIKASI RESTRUKTURISASI KELEMBAGAAN TERHADAP PERUBAHAN PERILAKU KARYAWAN DAN IKLIM ORGANISASI (Studi Kasus pada Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat Propinsi DIY)

Endah Mawarni Sukengsari
Dinas Kesehatan & Kesejahteraan Sosial Propinsi DIY

Achmad Sobirin
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi serta menguji pengaruh perilaku karyawan terhadap iklim organisasi sebelum dan sesudah restrukturisasi pada Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat Propinsi DIY. Penelitian ini latar belakang dengan pemberlakuan PP NO: 84/2000 tentang pedoman organisasi perangkat daerah yang berakibat pada perubahan struktur kelembagaan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 98 orang karyawan. Dari hasil analisa uji beda rata-rata dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi kelembagaan menghasilkan implikasi selain penurunan iklim organisasi, juga perbedaan yang signifikan perilaku karyawan yang berbentuk ancaman rasa aman, penarikan diri antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan, serta adanya pengaruh ancaman rasa aman dan penarikan diri terhadap iklim organisasi yang semakin kuat.

Kata Kunci: Restrukturisasi, Kelembagaan, Perilaku Karyawan dan Iklim Organisasi

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi yang ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang terjadi agar tetap dapat menyesuaikan lingkungannya. Perubahan organisasi dimaksudkan agar organisasi lebih fleksibel dan adaptif dalam mensikapi berbagai perubahan yang terjadi serta mampu merespon aspirasi masyarakat agar dapat bertahan dalam era globalisasi maupun domestik. Untuk itu efisiensi dan efektifitas penggunaan sumber daya menjadi landasan bagi organisasi agar mampu bertahan.

Sumber-sumber perubahan menurut Syafarudin Alwi (2001) dikategorikan men-

jadi tiga yaitu lingkungan internal, lingkungan industri dan lingkungan makro. Seperti halnya di Indonesia, perubahan organisasi seperti merger, akuisisi, restrukturisasi, reorganisasi, rekapitalisasi dilakukan sebagai akibat krisis ekonomi yang telah melanda perekonomian Indonesia. Di kalangan organisasi pemerintahan, perubahan organisasi bersumber dan adanya aspirasi masyarakat akan otonomi daerah yang dibarengi dengan krisis ekonomi, yang oleh pemerintah ditanggapi dengan dikeluarkannya UU Nomor 22 tahun 1999 Tentang Pemerintah Daerah, UU Nomor 25 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, PP 25 tahun 2000 tgl 6 Mei tahun 2000 tentang Kewenangan pemerintah

Pusat dan Kewenangan Pemerintah Propinsi sebagai Daerah Otonom, yang ketiganya memuat berbagai ketentuan yang memberikan peluang sangat besar kepada masyarakat untuk berpartisipasi secara aktif di seluruh bidang kehidupan dimana di dalamnya diletakkan norma-norma demokrasi penyelenggaraan pemerintahan. Dasar pemikiran yang digunakan adalah menyangkut pendelegasian wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah dan demokratisasi di bidang pemerintahan yang diwujudkan dengan desentralisasi kekuasaan secara besar kepada daerah otonom Rasyid (2000).

Pemerintah Propinsi sebagai daerah otonom harus mampu melaksanakan kewenangan dan memberdayakan dirinya sendiri agar mampu mempertahankan eksistensinya. Untuk itu mau tidak mau pemerintah daerah harus melakukan perubahan paradigma sebagai jawaban atas berbagai tuntutan dan desakan yang mengarah terwujudnya birokrasi yang profesional, efektif, efisien dalam melaksanakan kegiatan sehingga mampu memberikan dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dengan cepat, mudah dan murah.

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah Nomor 84 tahun 2000 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah yang berakibat pada restrukturisasi kelembagaan dengan prinsip miskin struktur kaya fungsi telah berpengaruh terhadap aspek situasional, dimana karyawan dapat termotivasi untuk menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan yang harus dikerjakan. Sedangkan disisi lain bagi karyawan yang tidak dapat menyesuaikan perubahan paradigma ini secara psikologis dianggap sebagai sesuatu yang mengancam keamanan kerja, serta menimbulkan konflik. Hal ini dapat berdampak terhadap semangat kerja, sehingga apabila dibiarkan akan mempengaruhi iklim organisasi.

Pada Pemerintah Propinsi DIY reorganisasi telah dilaksanakan, satu diantaranya dikeluarkan Perda Nomor 4 Tahun

2001 tentang Pembentukan Badan lingkungan pemerintah propinsi DIY yang satu diantaranya adalah Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat. Badan ini merupakan penggabungan Biro Bina Sosial, Direktorat Sospol, dan Mawilhansip menjadi satu lembaga dengan satu lokasi, yang masing-masing telah mempunyai iklim organisasi sendiri-sendiri. Penggabungan ketiga unit kerja menjadi satu merupakan perubahan dalam aspek struktur dan fisik yang menjadi lebih ramping berpengaruh terhadap perubahan system dan prosedur, iklim dan kultur organisasi. Setiap perubahan akan menimbulkan tanggapan, demikian juga pada Bakeslinmas restrukturisasi ini telah menimbulkan tanggapan positif maupun negatif. Tanggapan positif diberikan oleh karyawan yang mampu mengubah paradigma dan tanggapan negatif diberikan oleh karyawan yang kurang mampu mengubah paradigma sebagai bentuk ancaman rasa aman, penarikan diri dan menimbulkan konflik yang antara lain ditunjukkan dengan penurunan semangat kerja yang dibuktikan dengan tingkat absensi yang tinggi. Hal ini apabila tidak diatasi dengan baik akan berpengaruh terhadap iklim organisasi.

Terdapat beberapa hasil penelitian iklim organisasi dengan menggunakan variabel yang berbeda-beda yang menghasilkan hasil yang berbeda-beda sesuai dengan pengutamaannya. Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh David (1989) dengan menggunakan 9 elemen pengukur iklim organisasi yang meliputi: *structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standards, conflict, dan identity*, menghasilkan kesimpulan bahwa pendekatan manajemen yang berlainan telah menyebabkan terbentuknya iklim organisasi yang berbeda-beda. Sedangkan Likert yang lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan yang digunakan, menyimpulkan bahwa iklim yang lebih berorientasi kepada manusianya akan menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja

yang lebih tinggi. Variabel yang digunakan terdiri dari 7 elemen yaitu: proses kepemimpinan, kekuatan motivasi, komunikasi, proses interaksi, pengaruh pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan kontrol. Sedangkan *The Survey of Organizations* dari Lembaga Riset dan Penelitian Universitas Michigan dengan menggunakan dimensi: kesiapan teknis, keutamaan sumber daya manusia, komunikasi, kondisi yang termotivasi, praktek pengambilan keputusan, pengaruh orang-orang tingkat bawah, dan dimensi kepemimpinan yang meliputi: tugas, pembantuan, perhatian terhadap cita-cita, fasilitas kerja, pembinaan tim menunjukkan hasil bahwa iklim organisasi yang baik akan meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas kehidupan bagi pekerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

- a. Apakah terdapat perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan.
- b. Apakah perilaku karyawan berpengaruh terhadap iklim organisasi pada sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan.
- c. Apakah terdapat perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan pada unit kerja asal.
- d. Apakah perilaku karyawan berpengaruh terhadap iklim organisasi pada sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan pada unit kerja asal.

LANDASAN TEORI

Struktur Organisasi

Struktur Organisasi merupakan konsep abstrak, yang dapat dilihat adalah bukti struktur yang berupa bagan organisasi. Struktur Organisasi oleh Gibson (1996) didefinisikan sebagai pola dan kelompok pekerjaan dalam suatu organisasi. Namun demikian berdasarkan bentuk dan ukuran

menurut Anthony, Dearden, Bedford (1992) struktur organisasi secara umum dapat diklasifikasikan kedalam tiga kategori yaitu:

- a. Struktur organisasi fungsional, dimana setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi tertentu. Ini bertitik tolak dari pemikiran bahwa seorang manajer spesialis akan mampu memanfaatkan pengetahuan khususnya untuk mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut fungsinya.
- b. Struktur organisasi divisi, dimana setiap manajer bertanggung jawab atas hampir semua fungsi yang dilakukan dalam membuat dan mendistribusikan kelompok atau lini produk masing-masing divisi. Dengan tetap, tunduk pada persetujuan manajer senior, manajer divisi dapat mengembangkan strategi tersendiri bagi bisnisnya yang berbeda dari strategi yang diterapkan divisi-divisi lain.
- c. Struktur organisasi matrik, yang menggabungkan dua macam struktur organisasi, satu ditata berdasarkan fungsi dan lainnya berdasarkan program.

Perubahan

Menurut Stephen T Robbins (1996) perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Perubahan terencana adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi tujuan. Perubahan terencana, terdiri dari perubahan urutan pertama dan perubahan urutan kedua. Perubahan urutan pertama adalah perubahan bersifat linear dan berkesinambungan yaitu perubahan yang menyiratkan tiadanya pergeseran yang mendasar dalam penggandaan yang dianut para anggota organisasi mengenai dunia atau mengenai bagaimana, organisasi dapat memperbaiki fungsinya. Perubahan urutan kedua adalah perubahan multidimensional, multi tingkatan, tidak sinambung, dan radikal yang mencakup pengkerangkaan ulang atas penggandaan mengenal organisasi dan dunia dalam mana organisasi itu beroperasi.

Sedangkan menurut Davis Newstrom (1995) perubahan adalah cara hidup yang diperlukan. Perubahan terjadi disekeliling orang-orang menurut musim, lingkungan sosial mereka, dan proses biologis mereka sendiri. Perubahan kerja adalah perubahan yang mengacu pada setiap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja. Organisasi secara keseluruhan cenderung terpengaruh oleh perubahan yang terjadi pada salah satu bagiannya. Perubahan merupakan masalah manusia dan juga masalah teknis. Tujuan umum pimpinan dalam aspek manusia berkenaan dengan perubahan adalah memperbaiki dan menjaga keseimbangan kelompok dan menyesuaikan pribadi yang terganggu oleh perubahan. Perubahan kerja tidak menimbulkan penyesuaian langsung, melainkan berlangsung melalui sikap setiap pegawai untuk memberikan tanggapan yang dikondisikan oleh perasaan terhadap perubahan.

Aspek Perubahan

Menurut Gary Dessler (2000: 292) beberapa aspek perubahan organisasi meliputi: perubahan strategi, perubahan budaya, perubahan struktural, perubahan teknologi, perubahan orang, sikap, dan ketrampilan. Perubahan strategi adalah perubahan strategi organisasi, visi, dan misi. Perubahan budaya adalah perubahan nilai dan tujuan organisasi. Perubahan struktural adalah reorganisasi dan redesign departementalisasi, koordinasi, rentang kendali, hubungan pelaporan, sentralisasi pengambilan keputusan. Perubahan teknologi adalah modifikasi metode kerja, organisasi, menggunakan penyempurnaan tugas. Redesign tugas adalah penetapan tugas dan wewenang pada individu dan lini pada organisasi secara baik. Sedangkan menurut Stephen T. Robbins (1996: 324) aspek perubahan mencakup perubahan struktur, perubahan teknologi, perubahan setting fisik, perubahan orang. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan

dalam hubungan wewenang struktural. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Mengubah setting fisik meliputi perubahan ruang dan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi dan atau perilaku karyawan.

Adapun dalam peneliti memfokuskan pada aspek perubahan struktur organisasi atau kelembagaan. Sejalan dengan pendapat bahwa organisasi adalah sistem sosial maka perubahan suatu aspek akan mempengaruhi aspek manusianya.

Penolakan Perubahan

Menurut Angelo Kinicki (2001) penolakan perubahan adalah tanggapan emosional atau perilaku kepada bayangan atau kenyataan dari perubahan kerja (ancaman kepada pekerjaan rutin yang tidak dapat dipungkiri). Alasan mengapa menolak perubahan disebutkan sebagai berikut:

- a. Adanya kecenderungan seseorang terhadap suatu perubahan.
Kecenderungan ini sifatnya personal yang melekat sangat dalam dan tinggi artinya. Hal ini timbul dari bagaimana orang itu belajar untuk mengatasi perubahan dan adanya dualisme sikap seperti yang ada pada anak-anak.
- b. Kekawatiran yang berlanjut pada hal-hal yang tidak diketahui.
Perubahan yang radikal kadang dikenalkan tanpa adanya peringatan dahulu sehingga berdampak pada pegawai-pegawainya yang menjadi khawatir dalam bentuk gosip-gosip.
- c. Iklim kecurigaan
Kecurigaan timbal balik dapat menjadi bumerang dalam kegagalan. Meski perubahan dapat dipahami kecurigaan terhadap sesuatu yang dirahasiakan menyebabkan perubahan yang tidak baik. Manajer yang mempercayai pegawainya

- akan membuat proses perubahan dengan jujur dan terbuka serta menghargai keikutsertaan pegawainya. Pegawai yang mempercayai system manajerial lebih memiliki keinginan untuk mengembangkan usaha dan mengambil kesempatan yang ada untuk digunakan sebaik-baiknya.
- d. Kekawatiran akan kegagalan.
Intimidasi akan perubahan dapat menyebabkan pegawai ragu-ragu akan kemampuannya. Keraguan ini akan mengikis kepercayaan diri dan menghambat pertumbuhan perkembangan diri.
 - e. Kehilangan status atau keamanan kerja.
Teknik dan administrasi mengubah dasar kekuatan yang telah ada dan memicu perubahan yang kuat. Penataan kembali suatu perusahaan akan menyisihkan pekerjaan-pekerjaan manajerial. Oleh karena itu manajer harus mengikutsertakan program manajemen untuk mengurangi kekuasaan dan status mereka.
 - f. Teman yang menekan.
Seseorang yang secara tidak langsung dipengaruhi oleh suatu perubahan mungkin dapat bertahan secara aktif untuk melindungi ketertarikan kawan-kawannya untuk bekerjasama.
 - g. Ada gangguan dari tradisi budaya dan hubungan kelompok.
Kapanpun seseorang itu dipindahkan, dipromosikan atau dihentikan dari pekerjaannya, kebudayaan dan dinamika kelompok akan terbuang dalam ketidakseimbangan.
 - h. Konflik personal.
Sebuah hubungan dapat bubar karena adanya kesalahan pengertian/salah paham tentang sesuatu. Sesuatu yang dikehendaki kemudian disampaikan akan menjadi berubah dan berkembang kearah pertahanan.
 - i. Kekosongan taktik dan atau kekurangan waktu.
Ketiadaan hak dalam mempertahankan sesuatu dapat terjadi karena perubahan yang dikenalkan dengan cara dan waktu yang tepat.
 - j. Sistem peringatan yang tidak berfungsi
Jika seseorang telah memilih usahanya untuk mendukung perubahan kemudian ada peringatan yang menekannya, maka ia akan merasa ditolak.

Menurut Davis dan Newstrom (1995) terdapat 3 jenis penolakan perubahan yaitu penolakan perubahan logis - rasional, penolakan perubahan psikologis, penolakan perubahan sosiologis. Penolakan logis- rasional adalah penolakan yang timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari. Ini merupakan kerugian sebenarnya yang harus dipikul pegawai. Penolakan psikologis adalah penolakan dalam kaitannya dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai kepemimpinan manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam. Penolakan sosiologis adalah penolakan dalam kaitannya dengan kepentingan dan nilai yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan, sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama. Terdapat persekongkolan politik, nilai serikat pekerja yang bertentangan dan bahkan nilai masyarakat yang berbeda.

Dan beberapa sebab, jenis dan sumber penolakan seperti yang telah disebutkan diatas peneliti memilih ancaman rasa aman dan konflik sebagai variabel penolakan dalam penelitian ini. Ancaman rasa aman ini merupakan variabel psikologis yang menurut Maslow (Davis & Newstrom, 1995) menyangkut kebutuhan dasar manusia setelah kebutuhan fisik, dan konflik terutama konflik antar personal sebagai akibat dan terancamnya kebutuhan rasa aman.

Adapun variabel yang bersumber pada tingkat organisasi kurang tepat karena Bakeslinmas merupakan organisasi baru yang hubungan antar anggota belum kohesif.

Keberhasilan Perubahan Organisasi

Suatu perubahan organisasi dikatakan berhasil apabila organisasi dapat mewujudkan sepuluh hal sebagai berikut:

- a. Peningkatan efektivitas organisasi
Peningkatan efektivitas organisasi meliputi produktivitas yang semakin tinggi, semangat kerja yang semakin besar, penentuan sasaran yang semakin tepat, perencanaan yang makin handal, pemilihan dan penggunaan tipe dan struktur organisasi yang sesuai, tujuan yang makin jelas, rasa tanggung jawab yang semakin besar, dan pemanfaatan sumber dana, daya dan tenaga yang semakin tinggi.
- b. Manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi yang antara lain terwujud dalam penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan yang situasional dengan bernahkoda gaya kepemimpinan yang demokratis.
- c. Terwujudnya komitmen dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dalam meraih keberhasilan organisasi sebagai keseluruhan, bukan hanya keberhasilan masing-masing komponen organisasi yang bergerak sendiri-sendiri.
- d. Tumbuh suburannya semangat kerja sama dalam dan antar kelompok kerja yang didasarkan pada prinsip sinergi dan simbiosis mutualistik.
- e. Meningkatnya kemampuan para anggota organisasi untuk mengenali berbagai faktor yang merupakan kekuatan organisasi dan mampu memanfaatkan sebagian modal penting dalam meraih kemajuan dan sekaligus mampu dan bersedia mengakui bahwa organisasi memiliki berbagai kelemahan yang dapat menjadi penghalang ke arah kemajuan dan oleh karena itu bersedia untuk mengatasi dan bahkan apabila mungkin menghilangkannya.
- f. Peningkatan kemampuan berkomunikasi secara efektif baik vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal ke samping dan diagonal ke atas dan ke bawah dalam rangka penyampaian informasi, saran, kebijakan dan keputusan yang pada gilirannya akan membuahkan peningkatan kapabilitas untuk memecahkan masalah dan penyelesaian konflik secara fungsional.
- g. Upaya menumbuhkan dan mengembangkan serta memelihara iklim kerja yang mendorong tumbuhnya kreativitas dan keterbukaan, memberikan kesempatan kepada para anggota organisasi untuk tumbuh berkembang dan terdapatnya situasi bahwa perilaku yang positif dan sehat dihargai dan perilaku yang disfungsi atau negatif diperbaiki melalui penggunaan teknik modifikasi perilaku tertentu, seperti melalui penerapan sanksi disiplin berdasarkan kriteria yang rasional dan obyektif.
- h. Berkurangnya perilaku yang sifatnya disfungsi seperti penurunan produktivitas, ketidakperluan pada pemborosan, rendahnya kesadaran tentang pentingnya waktu, tingkat kemangkiran yang tinggi dan sikap negatif terhadap organisasi di mana yang bersangkutan menjadi anggota.
- i. Bertumbuhnya kesadaran yang semakin besar tentang pentingnya peningkatan kemampuan organisasi untuk terus menerus beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah, kadang-kadang dengan kecepatan yang tidak dapat atau sulit diduga atau diperhitungkan sebelumnya.
- j. Organisasi semakin mampu menarik tenaga-tenaga yang loyal, produktif, terampil, proaktif untuk terus berkarya dalam organisasi yang bersangkutan.

Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah karakteristik atau atribut yang membedakan satu organisasi dengan organisasi yang lain. Definisi ini mirip dengan konsep kepribadian organisasi dan memang iklim organisasi sering ditunjukkan seperti kepribadian organisasi. Hanya saja kepribadian menunjukkan pada karakteristik individu yang stabil, sedang iklim menunjukkan karakteristik dan sifat organisasi yang stabil (David 1989). Iklim organisasi oleh Davis (1987) disebut sebagai lingkungan manusia dimana didalamnya para pekerja melakukan pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Richard M. Steer yang maksud iklim organisasi adalah suasana yang timbul karena kegiatan organisasi baik dilakukan secara sadar maupun tidak sadar dan berpengaruh terhadap perilaku individu dalam organisasi. Pengertian iklim organisasi yang dikemukakan oleh Richard M Steers (1985) dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya.

Litwin dan Stringer seperti yang dikutip oleh David (1989) mengemukakan 9 elemen pengukur iklim organisasi adalah *Structure, Responsibility, Reward, Risk, Warmth, Support, Standards, Conflict, Identity*. Hasil pengukuran tersebut memberikan kesimpulan bahwa pendekatan manajemen yang berlainan telah menyebabkan terbentuknya iklim organisasi yang berbeda-beda. Sedangkan Likert lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan yang digunakan, sehingga menyimpulkan bahwa iklim yang lebih berorientasi kepada manusianya akan menghasilkan kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan menggunakan 7 elemen yaitu: proses kepemimpinan, kekuatan motivasi, komunikasi, proses interaksi pengaruh, pengambilan keputusan, penetapan tujuan, dan kontrol. David (1989) mengemukakan bahwa variabel-variabel yang mempengaruhi iklim organisasi adalah nilai-nilai kepemimpinan, gaya kepe-

impinan, kondisi ekonomi, struktur organisasi, karakteristik dari anggota-anggotanya, pembentukan serikat pekerja, ukuran organisasi, dan jenis pekerjaan yang berhubungan dengan alam.

Persepsi

Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberikan makna kepada lingkungan mereka. Bagaimana dan apa yang dipersepsikan seseorang dapat cukup berbeda dan kenyataan yang obyektif dan sering, tidak ada kesamaan dengan persepsi orang lain. Persepsi seseorang akan sangat berpengaruh terhadap perilaku karena didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu bukan mengenai realitas itu sendiri. Bila seseorang individu memandang pada suatu target dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya penafsiran itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi masing-masing. Di antara karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi adalah sikap motif kepentingan atau minat pengalaman masa lalu dan penghargaan. Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan akan merangsang individu dan menyebabkan suatu pengaruh yang kuat pada persepsi.

Perilaku

Perilaku adalah kecenderungan seseorang untuk bertindak terhadap seseorang atau sesuatu dengan cara tertentu. Menurut Gibson (1996) perilaku merupakan fungsi dari individu dan lingkungan. Rumus tersebut dapat diartikan bahwa perilaku ditentukan oleh individu dan lingkungan, sedangkan individu dipengaruhi oleh sikap, karakteristik kerja dan pemaknaan terhadap peran, dan lingkungan meliputi lingkungan intern dan eksteren individu itu sendiri, dapat berupa lingkungan kerja dimana individu tersebut bekerja. Menurut As'ad (2002) pe-

rilaku dapat diformulasikan fungsi dari stimulus, organisme (individu) dan *accomplishment*. Dari bentuk formula tersebut timbul dua macam pendekatan dalam usaha mengubah perilaku manusia yaitu pendekatan secara mentalistik misalnya memberikan perlakuan yang ramah dan pendekatan secara empiris (kondisional) misalnya dengan mengubah stimulus.

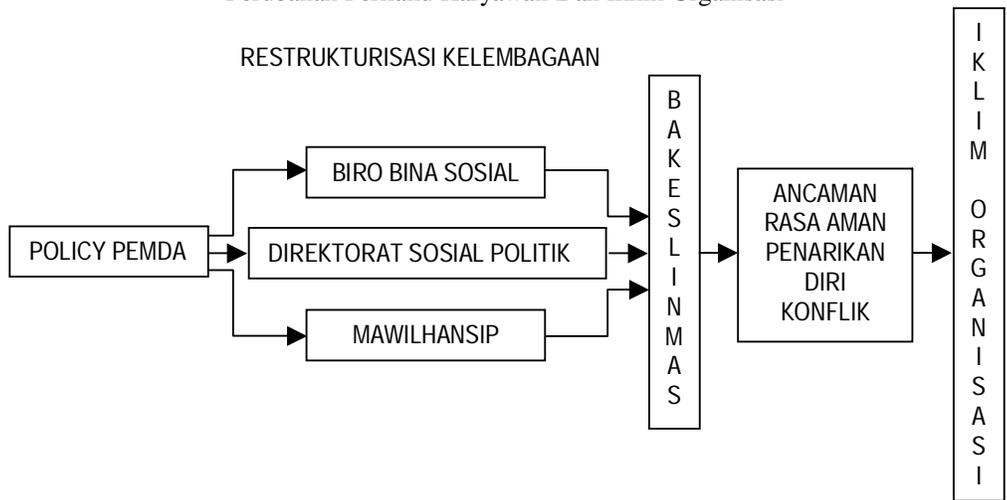
Dari kedua formula tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal ialah keadaan fisik dan psikis individu, yang oleh Iwin disebut sebagai sikap, karakteristik kerja dan pemaknaan peran. Faktor eksternal ialah segala benda-benda yang ada di luar individu yang berujud stimulus yang disebut sebagai lingkungan. Sejauh mana saling pengaruh antara stimulus dan organisme sangatlah tergantung pada organisme yang menanggapi stimulus. Oleh karena organisme berbeda antara satu dengan yang lain maka stimulus akan berbeda-beda tergantung pada lingkungan dimana organisme itu berada. Sehingga

apabila manajer ingin menciptakan iklim organisasi yang baik dapat dilakukan dengan mengubah perilaku karyawannya melalui pendekatan mentalistik dengan perlakuan yang manusiawi dan pendekatan yang empiris dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kerangka Pemikiran

Aspirasi masyarakat akan demokratisasi penyelenggaraan pemerintahan yang efisien ditanggapi oleh pemerintah secara umum dan khususnya pemerintah propinsi DIY, dengan dibentuknya Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat yang merupakan merger dari Biro Bina Sosial, Biro Sospol, dan Mawilhansip. Perubahan organisasi ini oleh sebagian karyawan yang berpersepsi negatif akan menimbulkan penolakan yang berupa ancaman rasa aman dan menimbulkan konflik di lingkungan kerja. Penolakan ini akan mempengaruhi iklim organisasi. Alur pikir demikian dapat ditunjukkan dengan gambar 1 berikut.

Gambar 1. Alur Pikir Implikasi Restrukturisasi Kelembagaan Terhadap Perubahan Perilaku Karyawan Dan Iklim Organisasi



Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empirik yang diperoleh melalui pengumpulan data. Sesuai tujuan penelitian di muka, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah

- H1 : Terdapat perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan.
- H2 : Perilaku karyawan berpengaruh terhadap iklim organisasi.
- H3 : Terdapat perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan pada unit kerja asal.
- H4 : Perilaku karyawan berpengaruh terhadap iklim organisasi pada unit kerja asal.

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini populasi yang menjadi sasaran adalah karyawan pada Badan Kesatuan dan Perlindungan Masyarakat Propinsi DIY yang berasal dari Biro Bina Sosial, Direktorat Sospol dan Mawil-

hansip yang pada Maret 2003 ini tidak sedang menjalani masa persiapan pensiun (MPP). Dari berbagai populasinya kemudian diambil sampel dengan teknik cluster berdasar unit kerja asal. Jumlah karyawan yang memenuhi syarat populasi 164 orang dan diambil kurang lebih 60 % sehingga didapat jumlah sampel sebagai berikut:

- Biro Bina Sosial..... : 30 orang
- Direktorat Sospol..... : 30 orang
- Mawilhansip..... : 38 orang

Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber data, yaitu melalui wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan Bakeslinmas. Teknik-teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, yaitu membuat daftar pertanyaan yang berhubungan dengan variabel penelitian. Kuesioner yang berhubungan dengan variabel bebas maupun terikat dibagikan kepada responden dengan rekapitulasi seperti tampak pada Tabel 1.

Pembuatan kuesioner variable penelitian menggunakan indikator-indikator seperti pada Tabel 2.

Tabel 1. Rekapitulasi Kuesioner

Jenis Kuesioner	Eks. Biro Binsos	Eks. Dir Sospol	Eks. Mawilhansip	Jumlah
Dibagikan	50	48	66	164
Kembali	39	36	38	113
Cacat	9	6	0	1
Memenuhi Syarat	30	30	38	9

Tabel 2. Variabel Penelitian dan Indikatornya

Variabel Penelitian	Indikator
Ancaman rasa aman	- Jabatan dan gaji - Karir - Status kepegawaian - Fasilitas
Penarikan diri	- Mengerjakan tugas lain - Keinginan pindah - Tak peduli dengan tujuan organisasi - Tidak masuk kerja
Konflik	- Kecemburuan terhadap ketidakhadiran teman - Iri hati terhadap keberhasilan teman - Pengelompokan pekerjaan - Persaingan atasan dan bawahan - Perasaan didahului - Kecurigaan
Iklm Organisasi	- Gaya kepemimpinan - Struktur - Kerjasama - Kehangatan - Penghargaan - Konflik - Persahabatan

Penskalaan dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur tanggapan responden, yaitu dengan memberikan 4 (empat) pilihan jawaban untuk satu pertanyaan. Sistem skor untuk empat skala tersebut yaitu jawaban sangat sesuai, dinilai 4, sesuai dinilai 3, kurang sesuai dinilai 2 dan jawaban tidak sesuai dinilai 1.

Pengujian Kuesioner

Pengujian kuesioner dilakukan dengan menggunakan analisa reliabilitas dan validitas kepada 30 responden karyawan Dinas Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial Propinsi DIY yang mempunyai karakteristik responden yang sama yaitu sama-sama unit

kerja yang dilakukan perubahan struktur kelembagaan dan merger dan dua unit kerja.

Analisa reliabilitas dilakukan dengan menguji skor masing-masing item terhadap skor total pada kuesioner perilaku karyawan yang terdiri dari ancaman rasa aman, konflik, dan penarikan diri, serta skor masing-masing item terhadap skor total pada kuesioner iklim organisasi dengan menggunakan koefisien Alpha Cronbach. Instrumen dikatakan reliabel apabila menghasilkan koefisien positif mendekati 0,5 sampai 1 dikatakan mempunyai hubungan yang erat. Hasil analisa reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 3. Reliabilitas Kuesioner

Item	Koefisien Alpha	Keterangan
Ancaman rasa aman	0,473 4	Kurang Reliabel
Penarikan diri	0,5416	Reliable
Konflik	0,7223	Reliable
Iklm Organisasi	0,8659	Reliable

Analisa validitas instrumen digunakan dengan menguji skor masing-masing item terhadap skor total pada kuesioner perilaku karyawan maupun pada iklim organisasi, yang masing-masing terdiri dari 16 item kuesioner perilaku karyawan dan 23 item kuesioner iklim organisasi. Item dikatakan valid apabila koefisien korelasi > 0,3. Hasil analisa validitas instrumen menunjukkan semua item pertanyaan valid.

Variabel Penelitian

Variabel menurut Soetrisno Hadi (1973) adalah gejala yang bervariasi yang menjadi obyek penelitian. Variabel ordinal variabel yang menunjukkan tingkat-tingkatan yang jaraknya tidak jelas (Suharsini, 1983). Penelitian ini menggunakan variabel ordinal dengan 4 tingkatan yaitu sangat sesuai, sesuai, kurang sesuai, dan tidak sesuai. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel terikat dengan definisi operasionalisasi sebagai berikut.

(X1) : ancaman rasa aman:

Apabila perubahan dipandang sebagai ancaman terhadap rasa aman dalam pekerjaan, jabatan, karier dan penghasilan seseorang.

(X2) : penarikan diri :

Ketidakhadiran dalam kegiatan dan atau ketidakhadiran yang disengaja dalam berbagai pertemuan yang dilaksanakan organisasi sampai dengan mungkin pengunduran diri dari status kepegawaian.

(X3) : konflik

adalah suatu pertarungan menang atau kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingannya satu sama lain dalam organisasi.

(Y) : iklim organisasi

Nilai, norma, sikap dan perasaan yang disadari maupun tidak oleh individu karyawan yang timbul karena kegiatan organisasi terhadap lingkungan tempat mereka bekerja yang menjadikan karakteristik organisasi yang dapat membedakan dengan organisasi lain.

Metode Analisa Data

Uji beda rata-rata dilakukan untuk membuktikan hipotesa komparatif dua sampel yang berhubungan yaitu mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara ancaman rasa aman, penarikan diri, konflik, dan iklim organisasi sebelum dan sesudah terjadi restrukturisasi kelembagaan pada Bakeslinmas, maupun pada masing-masing kelompok unit kerja asal. Metode regresi berganda yang menghubungkan variabel independen x terhadap variabel Y digunakan untuk mengetahui pengaruh perilaku karyawan terhadap iklim organisasi dengan rumus sebagai berikut

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y : iklim organisasi

X1 : ancaman rasa aman

X2 : penarikan diri

X3 : konflik

b1, b2, dan b3: koefisien regresi

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisa deskriptif

Untuk mendapatkan gambaran umum tentang variabel penelitian perilaku karyawan yang berupa ancaman rasa aman, penarikan diri, dan konflik serta iklim organisasi, berikut ini disajikan data tentang hasil perhitungan mean dan standar deviasi (SD) dalam Tabel 3.

Tabel 3. Mean dan Standard Deviasi Iklim Organisasi dan Perilaku Karyawan

Variabel	Eks.Biro Binsos		Eks Direktorat Sospol		Eks Mawilhansip	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Sebelum						
Iklim Organisasi (Y)	67,7667	11,5122	62	7,7593	62,6842	9,5014
Perilaku karyawan	24,5667	5,6914	26,6333	6,9505	24,6579	6,1875
Sesudah						
Iklim Organisasi	63,8333	11,7505	62,2	9,0340	56,7105	12,453
Perilaku karyawan	26,4667	7,1473	28,5333	7,1426	28,9737	9,5422

Tabel 3 menunjukkan bahwa adanya kenaikan rata-rata skor perilaku karyawan dari sebelum restrukturisasi kelembagaan secara berturut turut dari 24,5667 menjadi 26,4667 dan menghasilkan penurunan rata-rata skor iklim organisasi dari 67,7667 menjadi 63,8333 untuk eks Biro Binsos; 26,6333 menjadi 28,5333 menghasilkan rata-rata skor iklim organisasi dan 62 menjadi 62,2 pada eks Direktorat Sospol; dan 24,6579 menjadi 29,9737 dan penurunan rata-rata iklim organisasi dari 62,5842 menjadi 56,7105 untuk eks Mawilhansip.

Dari gejala seperti tersebut di atas dapat diartikan bahwa setiap ada kenaikan ancaman rasa aman penarikan diri, dan konflik, terjadi penurunan iklim organisasi. Jadi apabila dalam suatu organisasi terdapat perilaku karyawan yang tinggi akan menghasilkan iklim organisasi yang lebih buruk, dan sebaliknya apabila tidak terjadi perilaku karyawan tersebut akan menghasilkan iklim organisasi yang lebih baik.

Analisa Inferensial

Analisa inferensial yang digunakan adalah uji beda rata-rata untuk mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan tentang, ancaman rasa aman, penarikan diri,

konflik dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan. Hasil perhitungan uji beda rata-rata dapat dilihat pada Tabel 4.

Untuk mengetahui apakah hipotesis terbukti atau tidak adalah dengan melihat signifikansi nilai *t hitung*. Apabila signifikansi *t hitung* lebih kecil dari alpha maka H_0 ditolak. Dari tabel 4 di atas tampak bahwa nilai *t hitung* variabel iklim organisasi, ancaman rasa aman dan penarikan diri sangat signifikan pada alpha 5%. Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat perbedaan yang nyata ancaman rasa aman, penarikan diri dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan. Sementara itu, tidak terdapat perbedaan yang nyata konflik antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan.

Untuk mengetahui perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi antar unit kerja asal juga dilakukan dengan Uji beda rata-rata perilaku karyawan: ancaman rasa aman, penarikan diri, konflik, dan iklim organisasi pada masing-masing unit kerja asal yaitu Biro Bina Sosial, Direktorat Sospol dan Mawilhansip. Hasil perhitungan perbedaan rata-rata perilaku karyawan dan iklim organisasi disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 4. T Ratio Sebelum dan Sesudah Restrukturisasi Kelembagaan

Variabel	T ratio	probabilitas	Keterangan
Y	2,2427	0,0130	Signifikan
X1	-3,56334	0,0002	Signifikan
X2	-3,0647	0,0012	Signifikan
X3	-0,6031	0,2736	Tak signifikan

Tabel 5. T Ratio Sebelum dan Sesudah Restrukturisasi Kelembagaan Unit Kerja Asal

Unit Kerja asal	T ratio	Probabilitas	Keterangan
<i>Ancaman Rasa Aman</i>			
Bina Sosia	-1,7568	0,0421	Tak Signifikan
Direktorat Sospol	-1,1775	0,1219	Tak signifikan
Mawilhansip	-2,9981	0,0018	Signifikan
<i>Penarikan Diri</i>			
Bina Sosial	-2,4883	0,007864	Signifikan
Direktorat Sospol	-1,0942	0,133192	Tak signifikan
Mawilhansip	-1,8899	0,0313	Tak Signifikan
<i>Konflik</i>			
Bina Sosial	0,3946	0,3473	Tak signifikan
Direktorat Sospol	-0,4479	0,3280	Tak signifikan
Mawilhansip	-0,8927	0,1875	Tak signifikan
<i>Iklim Organisasi</i>			
Bina Sosial	1,3096	0,0977	Tak signifikan
Direktorat Sospol	-0,920	0,4635	Tak signifikan
Mawilhansip	2,3509	0,0107	Signifikan

Pada ketiga kelompok tersebut restrukturisasi kelembagaan tidak memicu adanya konflik dalam organisasi atau jika ada konflik dapat diatasi sehingga tidak sampai mengganggu iklim organisasi. Berdasarkan rekapitulasi pada tabel 5 dapat dibuktikan bahwa dari ketiga eks unit kerja asal terdapat perbedaan kondisi antara satu sama lain, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat perbedaan perilaku karyawan dan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan pada masing-masing unit kerja asal.

Analisa koefisien determinan berganda digunakan untuk mengukur tingkat ketepatan regresi linier berganda yaitu merupakan proporsi atau prosentase sumbangan variabel X terhadap variasi Y. Sedangkan analisa koefisien korelasi berganda dipergunakan untuk mengukur kuat lemahnya hubungan antara variabel X terhadap Y.

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan program komputer didapat:

	Sebelum	Sesudah
R Square	0,1004	0,4107
R	0,3169	0,6409

R Square sebesar 0,1004 artinya

ancaman rasa aman, penarikan diri, konflik secara bersama-sama mampu menjelaskan iklim organisasi sebesar 10,04%. Adanya kenaikan R Square 0,1004 menjadi 0,4107 menunjukkan bahwa dengan adanya restrukturisasi kelembagaan, ancaman rasa aman, penarikan diri, dan konflik secara bersamaan semakin besar menjadi 41,07 dapat menjelaskan iklim organisasi dan sisanya variable lain.

Uji hipotesis koefisien regresi secara serentak dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh semua variabel bebas secara bersama-sama dapat mempengaruhi iklim organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan melalui program komputer didapatkan F hitung sebelum 3,499 prob 0,0185; dan F hitung sesudah 21,833 prob. 0,0000. Dari hasil perhitungan diperoleh perilaku karyawan berpengaruh terhadap iklim organisasi baik sebelum maupun setelah restrukturisasi.

Untuk menguji kebenaran dan signifikansi dari hasil regresi, tahap berikutnya melakukan pengujian statistik apakah masing-masing variabel X1, X2, dan X3 secara sendiri-sendiri mempunyai pengaruh yang nyata terhadap iklim organisasi dengan Uji t.

Tabel 6. T Ratio Pengaruh Ancaman Rasa Aman Penarikan Diri, dan Konflik

Variabel	Sebelum		Sesudah	
	T Ratio	Probabilitas	T Ratio	Probabilitas
X1	-3,172	0,00204	-2,867	0,00512
X2	1,204	0,23164	-2,699	0,00824
X3	0,408	0,68429	-0,873	0,38491

Tabel 7. T Ratio Pengaruh Secara Parsial Pada Unit Kerja Asal

Variabel	Bina Sosial		Direktorat Sospol		Mawilhansip	
	T ratio	Prob	T ratio	Prob	T ratio	Prob
Sebelum						
X1	-2,220	0,03539	-1,791	0,08492	-1,897	0,06629
X2	1,7280	0,09578	-0,477	0,63727	2,033	0,4995
X _i	2,014	0,05448	0,341	0,73556	-1,272	0,21186
Sesudah						
X1	-0,332	0,74274	-1,131	0,26841	-3,595	0,00102
X2	-1,967	0,74274	-0,999	0,32693	-0,507	0,61522
X3	-0,667	0,51055	-1,718	0,09777	1,201	0,23795

Dari Tabel 6 di atas disimpulkan bahwa untuk variabel ancaman rasa aman baik sebelum maupun sesudah terbukti signifikan terdapat pengaruh yang nyata terhadap iklim organisasi. Sedangkan untuk penarikan diri terbukti berpengaruh pada sesudah restrukturisasi dan konflik baik sebelum maupun sesudah restrukturisasi terbukti tidak ada pengaruh yang nyata terhadap iklim organisasi.

Analisa regresi juga dipergunakan untuk mengetahui pengaruh ancaman rasa aman, penarikan diri, dan konflik terhadap iklim organisasi baik secara bersamaan maupun sendiri-sendiri pada unit kerja asal. Berdasarkan hasil perhitungan dengan bantuan program komputer didapatkan data pada Tabel 7.

Dari Tabel 7 di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang nyata ancaman rasa aman terhadap iklim organisasi pada sebelum perubahan terjadi pada eks Biro Bina Sosial dan eks Direktorat Sospol dan terdapat pengaruh yang nyata ancaman rasa aman terhadap iklim organisasi pada sesudah perubahan terjadi pada eks Mawilhansip.

Pembahasan

Sesuai hasil uji beda rata-rata, ancaman rasa aman antara sebelum dan sesudah restrukturisasi kelembagaan terbukti berbeda secara signifikan. Ini diperkuat adanya kenaikan pernyataan responden yang mengatakan sangat sesuai dan sesuai dari 5,11% menjadi 19,13%. Kenaikan ini berasal dari staf dan semua mantan pejabat, pendidikan sarjana, laki-laki, umur antara 40-50 tahun dan golongan III dan berada pada semua bidang. Adanya pengaruh 9,67% pada sebelum dan 8,04% sesudah restrukturisasi menunjukkan bahwa sebelum ditetapkannya Perda 4/2001 sudah dirasakan adanya ancaman rasa aman yang oleh Sobirin (2001) disebut sebagai merger syndrome yaitu masa-masa tidak menentu, khawatir dan takut akan ketidakpastian nasib di masa datang. Dimana kondisi pada saat itu perda masih dalam pembahasan di DPR, yang dilibatkan hanya eselon II, sementara yang lain hanya menunggu dengan berbagai pertanyaan apakah unit kerja saya masih ada atau tidak, apakah nanti akan dapat jabatan atau tidak dan sebagainya. Bagi mantan pe-

jabat meskipun sudah mengikuti *fit and proper test*, namun belum menjamin untuk mendapatkan jabatan lagi. Bagi staf ancaman rasa aman disebabkan adanya ketidakpastian akan tempat kerja, unit kerja dan pekerjaan serta pimpinan yang baru, karena tidak terlibat dalam negosiasi.

Adanya tanggapan responden yang berasal dari staf dan semua mantan pejabat disebabkan karena adanya merger syndrome, bagi yang tidak mempunyai pengalaman yang luas, pandangan yang luas, keahlian dan prestasi, serta anggapan jabatan adalah bukan amanah, maka jabatan merupakan satu-satunya harapan masa depan, kalau tidak menjabat berarti malapetaka. Jenis kelamin responden terbanyak laki-laki, pada umumnya mantan pejabat berpendidikan sarjana dan umur 40-50 tahun adalah umur potensial yang sudah mempunyai pengalaman paling tidak satu kali periode jabatan.

Adanya perbedaan dan pengaruh yang signifikan antara sebelum dan sesudah restrukturisasi, menunjukkan bahwa ancaman rasa aman sudah ada sejak sebelum restrukturisasi hingga sekarang kemudian meningkat menjadi *accupational stress* yaitu adanya stress di tempat kerja karena persepsi seseorang terhadap kondisi dimana di tempat kerja ketika mereka menghadapi kesempatan ancaman atau tuntutan dalam pekerjaan, yang hasilnya dianggap sangat menentukan tetapi tidak pasti, sehingga orang tersebut tak mampu mengatasi secara efektif dan berlanjut menjadi *acculturative stress*. Dimana karyawan menghadapi perbedaan-perbedaan nyata yang tidak pernah dialami sebelumnya. Yang tadinya menjabat tidak lagi menjabat, tadinya mendapatkan fasilitas mobil dinas, tidak lagi mendapat, penghasilan berkurang, pembelaan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja baru dan sebagainya, yang sebelumnya sudah sebagai syndrome sekarang betul-betul terjadi.

Pada unit kerja asal eks Mawilhan-sip ancaman rasa aman lebih dirasakan se-

bagai *acculturative stress* dari pada *accupational stress*. Ini ditunjukkan adanya koefisien regresi -3,595 dari -1,897, koefisien determinan 27,54 % dari 9,58 % dan koefisien korelasi 0,5248 dan 0,3095. Ancaman rasa aman ini ditunjukkan dari adanya peningkatan responden yang menyatakan sangat sesuai dan sesuai dari 4,60 % menjadi 17,10% yang berasal dari mantan pejabat, pendidikan sarjana dan sarjana muda, laki-laki, umur 40-45 tahun, golongan 3 berada pada staf pemda. Hal ini sesuai dengan pengakuan mereka bahwa mereka ikut berjuang dalam menyusun struktur organisasi baru, dengan harapan akan mendapatkan jabatan kembali pada organisasi baru, tetapi pada kenyataan setelah organisasi terbentuk harapan tersebut tidak menjadi kenyataan.

Terdapat perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah restrukturisasi ini juga sebagian besar pada bidang agama. Hal ini sesuai dengan pernyataan kepala seksi di bidang agama, bahwa pada bidang agama terjadi kelebihan karyawan sehingga terjadi pengangguran. Hal ini disebabkan karena adanya pengurangan departemen (bidang tugas), yang sebelumnya meliputi bidang agama, pendidikan dan kebudayaan, kesejahteraan, pemuda, olah raga dan peranan wanita, hanya menjadi satu bidang agama saja sementara jumlah personil tidak dikurangi. Hal ini terjadi juga pada bidang yang lain karena disamping kebutuhan personil tidak dilandasi dengan analisa jabatan yang benar dan terjadi secara berlarut-larut, sehingga restrukturisasi bersifat *given*. Adanya peningkatan penarikan diri pada sesudah restrukturisasi disebabkan adanya kelebihan pegawai, cakupan tugas yang belum dilaksanakan secara optimal, lemahnya koordinasi, dan kreatifitas yang rendah.

Adanya pengaruh antara penarikan diri terhadap iklim organisasi pada sesudah restrukturisasi semakin membuktikan bahwa restrukturisasi menyebabkan penarikan diri. Penarikan diri yang terjadi dalam bentuk

ketidak hadirannya yang tinggi, ketidak terlibatan dalam kegiatan, kehadiran yang hanya seminggu dua kali, bahkan kehadiran sesekali pada saat mengambil gaji saja. Bagi staf pada umumnya penarikan diri terjadi dalam bentuk pulang lebih awal pada jam yang telah ditentukan. Bahkan pada bidang-bidang tertentu agar tidak mengganggu pelayanan umum diadakan piket setelah jam 12.00, meskipun pada hari-hari tertentu apabila terdapat tugas yang harus diselesaikan segera, mereka sepatutnya untuk segera menyelesaikannya. Kondisi ini membuat peneliti tidak dapat menemui semua mantan pejabat, dari 25 orang, 4 orang memasuki masa persiapan pensiun, 14 orang berhasil sebagai responden, dan 7 orang tidak berhasil ditemui.

Konflik adalah suatu pertarungan menang atau kalah antara kelompok atau perorangan yang berbeda kepentingan satu sama lain dalam organisasi. Sesuai hasil uji beda rata-rata pada keseluruhan maupun pada unit kerja asal menunjukkan hasil yang tak signifikan artinya tidak ada perbedaan antara sebelum dan sesudah perubahan. Hasil ini diperkuat dengan hasil koefisien Regresi yang menunjukkan tak ada pengaruh yang signifikan antara konflik terhadap iklim organisasi sebelum dan sesudah perubahan baik secara keseluruhan maupun pada unit kerja asal. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan bidang tugas atau spesialisasi kerja masing-masing bidang, dan apabila terjadi konflik disadari bukan sebagai pertentangan melainkan karena belum adanya kesepakatan dan kesamaan persepsi tentang tugas, pokok dan fungsi organisasi. Hasil ini juga sesuai dengan pendapat mantan pejabat pada focus group.

Secara keseluruhan terdapat perbedaan iklim organisasi antara sebelum dan sesudah restrukturisasi. Perbedaan ini berupa penurunan menjadi lebih buruk. Hal ini diperkuat dengan adanya penurunan pendapat responden yang menyatakan sangat sesuai dan sesuai dari 70,98% menjadi 63,56%.

Penurunan rata-rata pada keseluruhan unit kerja asal diperkuat adanya pengaruh yang besar dan ancaman rasa aman, penarikan diri dan konflik secara bersamaan dan 10,04% menjadi 41,07% dan hubungan (korelasi) yang semakin kuat yang ditunjukkan, dari 0,3169 menjadi 0,6409 meskipun secara parsial pengaruh ancaman rasa aman hanya sebesar 8,04%, penarikan diri 7,19%. Ini menunjukkan bahwa semakin bermakna dan kuat pengaruhnya terhadap iklim organisasi apabila ancaman rasa aman, penarikan diri, dan konflik saling mendukung dan mempengaruhi. Besarnya pengaruh ancaman rasa aman 8,04% dan penarikan diri 7,19%, menunjukkan bahwa ada pengaruh variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini selain variabel iklim organisasi itu sendiri seperti, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, kerja sama, kehangatan, dan penghargaan.

Implikasi Manajerial

Ancaman rasa aman sebagai kondisi yang tak dapat dihindari sebagai akibat adanya restrukturisasi kelembagaan. Disadari oleh pihak manajemen dengan memberikan perlakuan yang manusiawi dengan cara melibatkan dalam kegiatan organisasi, diminta pendapatnya, jika ada diberikan kegiatan yang secara langsung memberikan tambahan penghasilan, misalnya dilibatkan dalam kepanitiaan. Sebaliknya apabila tidak dilibatkan dalam kegiatan mantan pejabat merasa tidak dipakainya, tidak disertai tanggung jawab, tidak dimanusiakan, sehingga kehadiran di kantor tak dapat dipenuhi, meskipun mereka harus menyadari bahwa mereka masih menerima gaji.

Dengan adanya penarikan diri untuk menghindari terganggunya pelayanan umum, pihak manajemen terpaksa harus membuat jadwal piket, yang sebenarnya ini tidak wajar atau menyalahi aturan karena masih pada jam kerja. Akibatnya jam kerja menjadi pendek sehingga tidak dapat bekerja secara optimal. Hal ini terpaksa dilakukan

karena manajemen menyadari bahwa saat ini tak dapat memberikan kesejahteraan yang memadai dibandingkan dengan sebelum perubahan sesuai dengan penuturan dari kepala bidang pada umumnya.

Adanya konflik antar bidang dan sekretariat membuat manajemen merasa harus mencari jalan keluar untuk mengatasi dan mengadakan perubahan-perubahan yang diperlukan seperti prosedur pencairan anggaran, gaya otokrat yang pernah diterapkan pada salah satu sub bidang pada bidang agama dan sebagainya.

Dengan adanya penurunan iklim organisasi secara umum membuat manajemen harus bertanggung jawab dengan meningkatkan elemen-elemen positif yang ada pada iklim itu sendiri seperti gaya kepemimpinan, struktur, kerja sama, kehangatan, penghargaan, dan meminimalkan pengaruh negatif ancaman rasa aman, panarikan diri yang secara nyata berpengaruh terhadap iklim organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi kelembagaan menghasilkan implikasi selain penurunan iklim organisasi juga perbedaan perilaku karyawan yang berupa peningkatan, penolakan terhadap perubahan yang berbentuk ancaman rasa aman dan panarikan diri yang diperkuat dengan meningkatnya pengaruh perilaku karyawan terhadap iklim organisasi yang semakin kuat.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sobirin (2000), *Privatisasi: Implikasinya terhadap Perubahan Perilaku Karyawan dan Budaya Organisasi*, Jurnal Siasat Bisnis, No. 5 Vol 1, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.
- Achmad Sobirin (2001) *Merger dan Akuisisi: Sebuah Perkawinan Paradoksal*, Jurnal Siasat Bisnis, No. 6 Vol. 1, Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.
- Allo Livery Dr, 1997, *Sosiologi Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Citra Aditya Bakti, Bandung.

Saran

Restrukturisasi kelembagaan tak dapat dihindari, oleh karena itu agar tidak menimbulkan penurunan iklim organisasi perlu dilakukan peningkatan elemen-elemen iklim organisasi dan mengurangi pengaruh ancaman rasa aman dan panarikan diri dengan:

1. Memberikan penugasan pekerjaan yang menarik, menantang dan berharga karena dengan penugasan tersebut karyawan akan merasa penting, dan dibuktikan oleh organisasi.
2. Memperjelas peran staf pemda dalam organisasi sehingga tidak akan menimbulkan persepsi yang berbeda-beda yang mengakibatkan timbulnya konflik, merasa tidak dimanusiakan dan sebagainya.
3. Melakukan *job enlargement* dan *job enrichment* sehingga kinerja dapat dicapai dengan optimal dan memberikan kesejahteraan yang lebih baik.
4. Diadakan analisa jabatan yang benar-benar akurat sehingga perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan lebih baik.
5. Diadakan analisa kondisi sumber daya manusia saat ini guna menyusun program perencanaan sumber daya manusia selanjutnya, seperti system pensiun dini bagi pegawai yang kurang produktif, sistem kompensasi pola karir dan sebagainya.

- Anthony, Dearden, Bedford (1992) *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Keenam, Jilid 1 Bahasa Agus Maulana, Jilid 1, Cetakan pertama, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- As'ad Moh, SU, PSi (2000) *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat, Liberty, Yogyakarta.
- David J Cherrington, (1989), *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*, Allyn and Bacon, Boston.
- Davis Keith & John W Newstrom, (1995), *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid 1, edisi 7, alih bahasa Agus Dharma, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Davis Keith, Ph.D., (1987), *Human Behavior at Work: Organizational, Clolier Incorporated*, 10th edition.
- Dessler Gary, (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 2, Alih Bahasa Benyamin Molan, PT. Prehalindo Jakarta.
- Dessler Gary, (2000), *Human Resources Management*, 8th edition, Prentice Hall International Inc., USA.
- French, Wendell J, (1994), *Human Resources Management*, Houghton Mifflin Company, Boston Toronto.
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan Jemes H Donnelly, (1996), *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid 1, Edisi kedelapan, Alih Bahasa Nunuk Andriani, Penerbit Binarupa Aksara Jakarta.
- Gibson, James L, John M Ivancevich dan Jemes H Donnelly, (1996), *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*, Jilid 2, Edisi kedelapan, Alih Bahasa Nunuk Andriani, Penerbit Binarupa Aksara Jakarta.
- Kotter John Phillip, (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review Press.
- Liz Clarke, (1999), *The Essence of Change*, one edition, alih bahasa Martin Muslie, Magdalena S, Andi & Simon & Schuster, Yogyakarta.
- Louis B, Barnes dkk, (1968), *Organizational Climate: Exploration of Concept*, Edited by Renato Tagiuri and George H Litwin, Harvard University, Boston, USA.
- Mandyw Noe. RM, (1996), *Human Resources Development*, 6th edition, Prentice Hall International Inc.
- Richard M. Steers, (1985), *Efektifitas Organisasi*, alih bahasa Magdalena Jamin, Erlangga Jakarta.
- Robert Kreitner, (2001), *Organizational Behavior*, 6th edition, MC Graw Hill, New York.
- Stephen P Robbin, (1996), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Jilid 2, alih bahasa Hadyana Pujaatmaka, PT. Prenhallindo Jakarta.
- Stephen P Robbin, (2001), *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontraversi, Aplikasi*, Jilid 1, alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, PT. Prenhallindo Jakarta.

- Soetjipto Budi W, dkk, (2002), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi A, Usmara Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Sondang P Siagian, (1995), *Teori Pengembangan Organisasi*, Penerbit Bumi Aksara Jakarta.
- Sugiyono, (1999), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta Bandung.
- Suharsini Arikunto Dr., (1983), *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*, PT Bina Aksara Jakarta.
- Sukanto Reksohadiprojo dan T Hani Handoko, (1986), *Organisasi Perusahaan: Teori Struktur dan Perilaku*, Edisi Kedua, BPFE Yogyakarta.
- Syafaruddin Alwi, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
- Uma Sekaran, (2000), *Research Methods For Business: Skill Building Approach*, Third Edition, John Willy & Sons, Inc, New York.