

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian**

##### **3.1.1 *Company Profile***

Badan Kepegawaian Negara (BKN) merupakan Lembaga Pemerintah Non Departemen yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden. BKN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintah dibidang manajemen kepegawaian Negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pada sejarah terlahirnya BKN, sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 1948 Tanggal 30 Mei 1948, didirikan lembaga yang bernama Kantor Urusan Pegawai (KUP) yang berkedudukan di Yogyakarta dan dipimpin oleh Raden Pandji Soeroso. KUP menjadi cikal bakal terbentuknya BAKN.

KUP memiliki tugas pokok untuk mengurus segala sesuatu mengenai kedudukan dan gaji Pegawai Negeri serta mengawasi supaya peraturan-peraturan itu dijalankan dengan tepat. KUP dipimpin oleh seorang Kepala yang diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Perdana Menteri dan langsung berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Perdana Menteri.

Sesuai dengan perkembangannya, dimana peran aparatur pemerintah semakin dirasakan, pemerintah menganggap perlu menetapkan

kembali kedudukan, fungsi, tugas, dan organisasi KUP. Pandangan ini sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 1950 beserta peraturan pelaksanaannya yang dimaksud dalam Keputusan Perdana Menteri RI Nomor 30/PM/1951/1957 tanggal 7 april 1951.

Sesuai dengan maksud dan tujuan tersebut, maka KUP yang merupakan institusi yang bertugas melakukan pembinaan kepegawaian diubah menjadi Badan Administrasi Kepegawaian Negara (BAKN) dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 tahun 1972. Penetapan Peraturan Pemerintah ini adalah juga sebagai pelaksanaan dari Undang-undang Nomor 18 Tahun 1961.

Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1972, maka kedudukan, fungsi, tugas, susunan dan tata kerja institusi yang mengelola kepegawaian semakin dikembangkan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut, BAKN ditetapkan sebagai sebuah lembaga pemerintah non departemen. BAKN berkedudukan langsung dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. BAKN memiliki fungsi untuk menyempurnakan, memelihara dan mengembangkan administrasi negara di bidang kepegawaian sehingga tercapai kelancaran jalannya pemerintahan.

Namun sesuai dengan Keputusan Presiden Nomor 95 tahun 1999 mengenai Badan Kepegawaian Negara (BKN). Secara resmi sejak tanggal 11 Agustus 1999 BAKN berubah nama menjadi BKN. Sejak saat itu BAKN lebih dikenal dengan nama BKN hingga saat ini.

### **3.1.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan secara langsung oleh peneliti pada:

Nama Instansi : Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Alamat : Jl. Letjen Sutoyo No. 12, Cililitan, Jakarta Timur 13640

Telepon : 021-8093008

Website : [www.bkn.go.id](http://www.bkn.go.id)

Peneliti terlebih dahulu melakukan pra-riset pada bulan Maret 2011. Peneliti kemudian mengadakan penelitian lanjutan pada bulan April 2011.

### **3.2 Metode Penelitian**

Penelitian menggunakan studi deskriptif dan studi kausal. Studi deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui dan menjadi mampu untuk menjelaskan karakteristik variabel yang diteliti dalam suatu situasi (Sekaran, 2006: 158). Studi deskriptif memberikan peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan pada suatu populasi.

Studi kausal yaitu penelitian untuk mengukur hubungan-hubungan antar variabel atau berguna untuk menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lain (Umar, 2009: 10). Studi kausal dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala bisa terjadi. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran mengenai hubungan sebab akibat.

### 3.3 Operasional Variabel Penelitian

#### 3.3.1 Variabel Penelitian

Variabel dari penelitian ini terdiri dari variabel independen (bebas) dan variabel dependen (terikat). Pada penelitian ini, variabel independen terdiri dari kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel dependen yaitu perubahan organisasi ( $Y$ ). Untuk operasionalisasi variabel penelitian dapat dilihat pada tabel 3.1, 3.2, dan 3.3 sebagai berikut.

**Tabel 3.1**

#### Operasionalisasi Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	Nomor Kuisisioner
<b>Kepemimpinan</b> Peran kepemimpinan dalam organisasi baik organisasi pemerintah adalah sebagai berikut: kepemimpinan harus memiliki pengaruh ( <i>Influence</i> ), memberdayakan pengikut ( <i>Follower</i> ), menjelaskan maksud ( <i>Intention</i> ), menciptakan visi atau tujuan bersama ( <i>Shared Purposes</i> ), menciptakan perubahan ( <i>Change</i> ), memiliki tanggung jawab pribadi ( <i>Personal Responsibility</i> ) (Daff, 2008: 5)	1.Pengaruh ( <i>Influence</i> ).	a. Hubungan dengan bawahan	Likert	1,2
	2.Pengikut ( <i>Follower</i> )	b.Perantara organisasi	Likert	3
		c. Melibatkan bawahan	Likert	4
	3.Maksud ( <i>Intention</i> )	d.Kerjasama	Likert	5
		e.Memberikan arahan	Likert	6,7
	4.Tujuan Bersama ( <i>Shared Purposes</i> )	f.Menjelaskan tujuan	Likert	8
g.Motivator		Likert	9	
5.Perubahan ( <i>Change</i> )	h.Perancang Perubahan	Likert	10	
	i.Pelaksana Perubahan	Likert	11	
6.Tanggung	j.Terhadap	Likert	12	

(Wirawan dalam Mardhatillah, 2009: 43) (Nanus dalam Kahar, 2008: 24)	jawab pribadi ( <i>Personal Responsibility</i> )	Perubahan k. Terhadap Pekerjaan	Likert	13
---	---	---------------------------------------	--------	----

Tabel 3.2

Operasionalisasi Variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>)

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Ukur	Nomor Kuisisioner
<b>Komunikasi</b>  Merupakan proses penyampaian informasi melibatkan komunikator atau <i>sender, encoding, pesan</i> atau <i>message, media</i> atau <i>channel, penerima</i> atau <i>receiver, decoding, noise</i> , dan harus memberikan balikan atau <i>feedback</i> .  Nelson dan Coxhead (dalam Palmer, Dunford, dan Akin, 2009: 294) (Gibson, 1994) (Laswell dalam Lubis: 2009: 53)	1. <i>Message</i> (Pesan)	a. Jenis Informasi dalam Instansi	Likert	14
	2. <i>Sender</i> (Pengirim)	b. Pemimpin sebagai komunikator c. Pegawai sebagai komunikator	Likert Likert	15 16
	3. <i>Encoding</i> (Digambarkan)	d. Kejelasan Informasi e. Penyampaian Pesan	Likert Likert	17 18
	4. <i>Channel</i> (Media)	f. Lisan g. Tulisan	Likert Likert	19 20
	5. <i>Receiver</i> (Penerima)	h. Pegawai merupakan target sosialisasi informasi.	Likert	21
	6. <i>Decoding</i> (Penafsiran)	i. Penerimaan Pesan	Likert	22
	7. <i>Noise</i> (Gangguan)	j. Gangguan informasi	Likert	23
	8. <i>Feedback</i> (Timbal balik)	l. Respon dari <i>receiver</i>	Likert	24

**Tabel 3.3**  
**Operasionalisasi Variabel Perubahan Organisasi (Y)**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala Ukur</b>	<b>Nomor Kuisisioner</b>
<p><b>Perubahan Organisasi</b></p> <p>Keragaman dalam pelaksanaan manajemen perubahan yang praktis melibatkan <i>motivating change, creating vision</i> atau <i>shared and create a vision, developing political support, managing transition</i> atau <i>monitoring progress, sustaining momentum.</i></p> <p>(Cummins dan Worley, 2008: 164) (Ulrich, 1998) (Kotter, 1996)</p>	1. <i>Motivating Change</i> (Motivasi)	a. Resistensi Perubahan	Likert	25
		b. Motivasi	Likert	26
	2. <i>Creating a Vision</i> (Visi)	c. Alasan Perubahan	Likert	27
		d. Tujuan Perubahan	Likert	28
	3. <i>Developing Political Support</i> (Pendukung Perubahan)	e. Pendukung Perubahan	Likert	29,30
	4. <i>Managing The Transition</i> (Pengelolaan Perubahan)	f. Pengelolaan Transisi	Likert	31,32
		g. Pengawasan Perubahan	Likert	33
		h. Agen Perubahan	Likert	34
	5. <i>Sustaining Momentum</i> (Mempertahankan Momentum)	h. Sistem Pendukung	Likert	35
		i. Pengembangan keahlian	Likert	36
	j. <i>reward</i> (hadiah)	Likert	37	

### 3.3.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu skala interval. Menurut Sekaran (2003: 18), skala interval adalah skala pengukuran yang memiliki jarak yang sama antara satu objek dengan yang lainnya dan jarak tersebut dapat diketahui dengan pasti. Adapun garis intervalnya adalah sebagai berikut:



**Tabel 3.4**

#### Kriteria Penilaian

Pilihan Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju	1 – 2,19
Tidak Setuju	2,2 – 3,39
Kurang Setuju	3.4 – 4,59
Setuju	4.6 – 5.79
Sangat Setuju	5.8 - 7

Sumber: Diolah oleh peneliti

### 3.4 Metode Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi (*population*) mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi (Sekaran, 2006: 121). Populasi dari penelitian ini adalah pegawai yang bekerja pada

Sekretariat Utama Badan Kepegawaian Negara (BKN), yaitu terdiri dari Biro perencanaan dan Kerjasama Antar Lembaga, Biro Kepegawaian, Biro Umum dan Perlengkapan, dan Biro Humas dan Protokol.

Populasi yang diteliti dikhususkan pada pegawai dengan level *staff* atau pegawai yang memiliki jabatan *pelaksana* dalam struktur organisasi yang bekerja di Sekretariat Utama BKN. Sehingga peneliti tidak melakukan penelitian pada pegawai dengan level Kepala Sub Bagian dan Kepala Bagian. Perincian jumlah *staff* pada Sekretariat Utama BKN dapat dilihat pada tabel 3.5 berikut.

**Tabel 3.5**  
**Jumlah Staff pada Sekretariat Utama BKN**

<b>Biro</b>	<b>Jumlah Staff</b>
Biro Renkal	11
Biro Kepegawaian	36
Biro Umum dan Perlengkapan	136
Biro Humas dan Protokol	27
<b>Jumlah</b>	<b>210</b>

Sumber: Biro Kepegawaian BKN

Setelah menentukan populasi terjangkau, langkah selanjutnya adalah melakukan metode pengambilan sampel. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *stratified random sampling* (pengambilan sampel acak berstrata). Metode ini adalah desain pengambilan sampel yang pertama-tama membagi populasi ke dalam subset yang berarti dan tidak tumpang tindih, dan kemudian secara acak memilih subjek dari setiap subjek (Umar, 2009: 84).

Setelah menentukan strata atau kelompok dari sebuah populasi, langkah berikutnya adalah menentukan jumlah sampel dari masing-masing strata. Sampel adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi (Sekaran, 2006: 123). Dalam rangka menentukan besarnya sampel, peneliti menggunakan rumus slovin (dalam Umar, 2009:65) sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran Populasi

e = 5% kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi.

Maka besarnya sampel adalah:

$$\begin{aligned} \text{Sampel} &= \frac{210}{1 + 210 (0.05)^2} \\ &= 137,704 \text{ dibulatkan menjadi } 138 \text{ sampel} \end{aligned}$$

Setelah mendapatkan jumlah sampel, maka peneliti harus menentukan sampel di masing-masing biro pada tabel 3.6 menggunakan rumus:

$$\text{Sampel tiap biro} = \frac{\text{Populasi tiap biro}}{\text{Populasi seluruhnya}} \times \text{Sampel seluruhnya}$$

**Tabel 3.6**  
**Jumlah Sampel Pada Masing-masing Biro**

<b>Biro</b>	<b>Jumlah Staff</b>	<b>Sampel</b>	<b>Sampel setelah pembulatan</b>
Biro Renkal	11	7.22	7
Biro Kepegawaian	36	23.65	24
Biro Umum dan Perlengkapan	136	89.37	89
Biro Humas dan Protokol	27	17.74	18
<b>Jumlah</b>	<b>210</b>	<b>138</b>	<b>138</b>

Sumber: Diolah oleh peneliti

Setelah melakukan *stratified random sampling*, atau pengambilan sampel secara acak berstrata maka didapatkan masing-masing jumlah sampel pada beberapa populasi objek penelitian sesuai dengan Tabel. 3.6 diatas, maka didapatkan 7 sampel dari Biro Renkal, 24 sampel dari Biro Kepegawaian, 89 sampel dari Biro Umum dan Perlengkapan, dan 18 sampel dari Biro Humas dan Protokol. Keseluruh sampel merupakan bagian dari Sekertariat Utama Badan Kepegawaian Negara.

### 3.5 Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder.

#### a. Data Primer

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel

minat untuk tujuan spesifik studi (Sekaran, 2006: 60). Data primer dapat diperoleh melalui cara sebagai berikut:

1) Wawancara

Wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh data secara langsung dan mendalam. Wawancara dapat berupa wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Dalam wawancara struktur, peneliti terlebih dahulu menyiapkan pertanyaan yang akan dipertanyakan kepada responden. Sedangkan wawancara tidak terstruktur, peneliti secara spontanitas menanyakan pertanyaan kepada responden.

2) Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden. Kuesioner yang diberikan merupakan pertanyaan tertutup

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Sekaran, 2006: 65). Data sekunder yang digunakan oleh peneliti didapat dari hasil penelitian kepustakaan (*library research*). Penelitian kepustakaan adalah cara memperoleh data dengan mengumpulkan data-data dari berbagai sumber buku, jurnal,

artikel, karya ilmiah, skripsi, dan tesis yang berhubungan dengan materi penelitian.

### **3.6 Metode Analisis**

#### **3.6.1 Uji Instrumen**

##### **3.6.1.1 Uji Validitas**

Menurut Umar (2009: 52), uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan-pertanyaan dari kuesioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apakah setiap item pertanyaan dalam kuesioner tepat untuk mengukur apa yang hendak diukur. Dalam rangka mengetahui uji validitas, dapat menggunakan korelasi *product moment*. Kriteria pengujian validitas sebagai berikut:

- 1) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka instrument atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- 2) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka instrumen atau *item* pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

##### **3.6.1.2 Uji Reliabilitas**

Menurut Umar (2009: 54), uji reliabilitas berguna untuk menetapkan apakah instrument yang dalam hal ini kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali, paling tidak oleh responden yang sama. Menurut Nannuly (dalam Umar, 2009: 56), uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *cronbach's alpha*, yang nilainya

akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Reliabilitas kurang dari 0.6 adalah kurang baik, sedangkan 0.7 dapat diterima, dan lebih dari 0.8 adalah baik. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai dari *cronbach's alpha*  $> 0.6$ , maka instrumen penelitian reliable.
- 2) Jika nilai dari *cronbach's alpha*  $< 0.6$ , maka instrumen penelitian tidak reliable.

### **3.6.2 Uji Asumsi Klasik**

#### **3.6.2.1 Uji Normalitas**

Menurut Umar (2009: 77), uji normalitas berguna untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *kolmogorov-smirnov* dan dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi  $> 0.05$ .

#### **3.6.2.2 Uji Linearitas**

Menurut Umar (2009: 84), uji linearitas berguna untuk mengetahui apakah dalam sebuah model linear terdapat hubungan yang kuat, baik positif maupun negatif, antar data-data yang ada pada variabel-variabel penelitian. Hubungan variabel dikatakan memiliki pengaruh yang linear bila nilai *deviation from linearity*  $> 0.05$  dan  $f_{hitung} < f_{tabel}$ .

### 3.6.2.3 Uji Multikolinearitas

Menurut Umar (2009: 80), uji multikolinearitas berguna untuk mengetahui apakah pada model regresi yang diajukan telah ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (independen). Mengukur multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi, jika besar  $VIF < 5$  atau mendekati 1, maka mencerminkan tidak ada multikolinieritas (Umar, 2009: 81).

### 3.6.2.4 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Umar (2009: 82), uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, disebut homokedastisitas, sedangkan untuk varians yang berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model yang heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan dengan uji *Glejser* yang meregres nilai absolut residual terhadap variabel independen. Jika probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, maka model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### 3.6.3 Analisis Regresi

#### 3.6.3.1 Uji Hipotesis t-test

Uji t dilakukan untuk menguji koefisien regresi secara parsial dari variabel independennya. Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel bebas atau independen terhadap variabel terikat atau dependen. Pada penelitian ini, uji t dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap perubahan organisasi ( $Y$ ).

Hipotesis 1:

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap perubahan organisasi.

Ha: Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan terhadap perubahan organisasi.

Hipotesis 2:

Ho: Tidak ada pengaruh signifikan antara komunikasi terhadap perubahan organisasi.

Ha: Ada pengaruh signifikan antara komunikasi terhadap perubahan organisasi.

Kriteria

1.  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{\alpha/2}$  atau  $t_{hitung} < -t_{\alpha/2}$  atau nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.
2.  $H_0$  diterima jika  $-t_{\alpha/2} \leq t_{hitung} \leq t_{\alpha/2}$  atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

### 3.6.3.2 Uji Hipotesis f-test

Uji f digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen mempunyai pengaruh yang secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) secara bersamaan terhadap perubahan organisasi ( $Y$ ).

Hipotesis 3:

$H_0$ : Tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan komunikasi secara bersamaan terhadap perubahan organisasi.

$H_a$ : Ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan dan komunikasi secara bersamaan terhadap perubahan organisasi.

#### Kriteria

1.  $H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai signifikan lebih kecil dari 0,05.
2.  $H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05.

### 3.6.3.3 Uji koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Priyatno (2010: 66), analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh sumbangan variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variasi variabel

independen yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Priyatno, 2010: 66).

Nilai  $R^2$  yang sempurna adalah satu, yaitu apabila keseluruhan variasi variabel dependen dapat dijelaskan sepenuhnya oleh variabel independen yang dimasukkan dalam model. Dimana  $0 < R^2 < 1$  sehingga kesimpulan yang dapat diambil adalah:

- a) Nilai  $R^2$  yang mendekati nol, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan tidak bisa menjelaskan variabel terikat.
- b) Nilai  $R^2$  yang mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan dapat menjelaskan variabel terikat dan semakin baik hasil untuk model regresi tersebut.

#### 3.6.3.4 Model Regresi

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan regresi linear sederhana (*simple regression*) untuk menguji hipotesis 1 dan 2. Serta menggunakan regresi linear berganda (*multiple regression*) untuk menguji hipotesis 3. Adapun ketiga model regresi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Model Pertama :  $Y = a + b_1X_1$

b. Model Kedua :  $Y = a + b_2X_2$

c. Model Ketiga :  $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

Keterangan:

Y: Variabel perubahan organisasi (variabel terikat)

X1: Variabel kepemimpinan (variabel bebas)

X2: Variabel komunikasi (variabel bebas)