

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Siklus kehidupan organisasi tidak lepas dari perubahan organisasional (Vakola, 2012). Pendapat ini menekankan bahwa perubahan merupakan hal yang pasti dalam kehidupan organisasi. Perubahan bisa juga bermakna melakukan hal-hal dengan cara baru, mengikuti metode baru, mengadopsi teknologi baru, memasang sistem baru, mengikuti prosedur manajemen baru, penggabungan, re-organisasi, atau terjadinya peristiwa yang bersifat mengganggu (*disruptive*) yang sangat signifikan (Davidson, 2006). Hal-hal yang sering disebut sebagai dasar ataupun penyebab diperlukannya perubahan pada organisasi pemerintahan, antara lain adalah tuntutan peningkatan efisiensi serta sarana pelayanan, keterbukaan informasi, dan kemajuan teknologi.

Pada organisasi pemerintahan, pelaksanaan perubahan ditandai dengan mulai dilaksanakannya reformasi birokrasi sejak tahun 2008. Untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi tersebut, selain dibutuhkan kebijakan-kebijakan baru yang sesuai dengan tuntutan perubahan, diperlukan pula suatu pedoman dalam pengelolaan program-program perubahan. Pemerintah telah menunjukkan perhatian dalam pengelolaan perubahan yang dituangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan. Namun pada kenyataannya, pelaksanaan perubahan melalui

penetapan Undang Undang Aparatur Sipil Negara berjalan lambat. Setelah 13 tahun berjalannya reformasi birokrasi, masih banyak organisasi pemerintah yang kinerjanya tidak sesuai dengan harapan (Purwoko, 2017).

Perubahan organisasional merupakan suatu proses yang kompleks, yang memerlukan dukungan serta komitmen dari banyak pihak. Akibatnya hanya sebagian kecil organisasi yang berhasil mencapai tujuan-tujuan perubahan mereka (Kotter, 2008). Banyak faktor yang mempengaruhi atau menjadi penyebab tingginya tingkat kegagalan dalam perubahan. Salah satu faktor yang utama adalah sikap dari karyawan (sebagai pelaku dan pihak yang mengalami perubahan) terhadap perubahan (Jones dkk, 2005). Artinya bahwa sikap terhadap perubahan merupakan hal yang penting yang menentukan keberhasilan implementasi program perubahan. Oleh karena itu, sikap terhadap perubahan haruslah mendapat perhatian dan penekanan yang cukup dalam proses perubahan. Dalam penelitian mengenai sikap terhadap perubahan, *readiness to change* atau kesiapan untuk berubah merupakan sikap positif terhadap perubahan yang paling banyak diperbincangkan (Rafferty dkk, 2013)

Definisi kesiapan untuk berubah yang paling banyak dikutip, dikemukakan oleh Armenakis dkk, (1993), yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, sikap, dan intensi individu mengenai perubahan-perubahan apa yang perlu untuk dilakukan dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan baik. Kesiapan untuk berubah dianggap sebagai indikator kognitif dari perilaku apakah menentang atau mendukung suatu usaha perubahan. Konsep kesiapan yang diajukan oleh

Armenakis dkk, (1993) ini mirip dengan konsep *unfreezing* (salah satu tahap dari tiga tahap perubahan) yang dikemukakan oleh Lewin (1951) dimana pada tahap ini keyakinan dan sikap anggota organisasi diubah atau dimanipulasi sehingga mereka melihat perubahan sebagai sesuatu yang perlu untuk dilakukan dan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk sukses. Hal ini bisa diartikan bahwa usaha untuk menciptakan kesiapan untuk berubah dilakukan pada tahap *unfreezing* dari perubahan dan ditujukan agar para anggota organisasi sebagai pelaku perubahan memiliki kecenderungan perilaku yang mendukung perubahan yang akan meningkatkan tingkat kesuksesan implementasi perubahan tersebut (Purwoko, 2017).

Pemerintah Kabupaten/ Kota di seluruh Indonesia telah mengalami banyak perubahan sejalan dengan program pemerintah pusat. Aspek yang baru saja dirubah adalah penyederhanaan birokrasi dimana beberapa jabatan struktural khususnya Eselon IV telah diubah menjadi jabatan fungsional (<https://economy.okezone.com/read/2020/12/30/320/2336520/reformasi-birokrasi-pns-eselon-iii-dan-iv-dialihkan-jadi-fungsional?page=2>).

Untuk mengetahui fenomena kesiapan untuk berubah ASN pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Pasaman Barat, maka dilakukan survey awal dengan hasil sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Fenomena Kesiapan untuk Berubah Pegawai Dinas
Lingkungan Hidup Kabupaten Pasaman Barat**

No.	Pernyataan	Jawaban		Persentase	
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
1.	Kemauan untuk menambah waktu kerja sebagai bagian dari perubahan	9	21	30	70
2.	Kemauan untuk memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi	6	24	20	80
3.	Kemauan untuk menjadi bagian dari sebuah proyek baru	8	22	26,67	73,33
4.	Kemauan untuk menciptakan ide - ide baru	8	22	26,67	73,33
5.	Kemauan untuk menemukan cara mengubah kegagalan menjadi suatu kesuksesan	10	20	33,33	66,67
6.	Kemauan untuk melakukan sesuatu yang baru atau menemukan kreativitas baru	11	19	36,67	63,33
7.	Kemauan untuk mengubah pola bekerja	11	19	36,67	63,33
8.	Kemauan untuk bertanggung jawab atas kegagalan terhadap perubahan yang dilakukan	6	24	20	80
Jumlah				28,75	71,25

Sumber: Hasil Olahan Data Survey Awal, April 2022.

Dari tabel 1.1 diatas terlihat kesiapan untuk berubah pegawai secara keseluruhan dapat disimpulkan rendah (28,75 %) atau dapat dilihat dengan banyaknya pegawai yang memberikan jawaban tidak (71,25 %). Misalnya: 1) tidak mau memberikan solusi terhadap permasalahan organisasi 80 %; 2) tidak mau bertanggung jawab atas kegagalan terhadap perubahan yang dilakukan 80 %; 3) tidak mau menjadi bagian dari sebuah proyek baru 73,33 % dan tidak mau menciptakan ide - ide baru (73,33 %). Rendahnya kesiapan untuk berubah PNS tersebut diatas menjadi dasar utama bagi penulis untuk menempatkan variabel kesiapan untuk berubah sebagai fokus dalam penelitian ini.

Thakur dan Srivastava (2018) menemukan bahwa efek penolakan terhadap perubahan dapat dikurangi melalui pengaruh 3 (tiga) variabel mediasi yaitu Persepsi Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support*); kepercayaan (*Trust*) dan keterikatan emosional (*Emotional Attachment*). Sementara Yu dan Lee (2015) menyimpulkan bahwa jika karyawan merasakan Dukungan Organisasi yang positif maka dia akan memiliki kesiapan yang memadai untuk perubahan organisasi sehingga penolakan terhadap perubahan akan berkurang secara signifikan. Matthysen & Harris (2018) menemukan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi akan menghasilkan kesiapan untuk perubahan yang tinggi pula. Diedericks dan Cilliers (2019) menyimpulkan bahwa modal psikologis dan keterikatan kerja dapat mempengaruhi kesiapan untuk perubahan. Penelitian tentang kesiapan untuk berubah berikutnya dilakukan oleh Alam dkk (2019) menggunakan variabel keterlibatan kerja sebagai variabel Independen dan variabel mediasi komitmen organisasi, dan hasilnya positif terhadap kesiapan untuk berubah. Dan pada penelitian tersebut sebagian besar menggunakan objek swasta dalam penelitian, sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan adalah pada sektor publik yaitu pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Pasaman Barat

Perubahan menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan status quo menuju sesuatu yang baru sehingga menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan karyawan (Zulkarnain & Hadiyani, 2014). Karyawan mengalami ketidakpastian dan mulai ketakutan mengenai kemungkinan gagal dalam menghadapi kondisi yang baru (Vakola & Nikolaou,

2004). Perubahan bukan hanya bentuk kegelisahan yang dirasakan organisasi, namun juga ketegangan bagi karyawan dalam organisasi secara keseluruhan. Ketika organisasi mempertimbangkan untuk mengubah kebijakan dan strategi mereka, hal itu akan mengarah kepada sesuatu hal yang baru, misalnya terbentuknya situasi ketidakpastian, sinisme dan stres diantara para karyawan (Shah dkk, 2014). Penolakan terhadap perubahan bisa karena perasaan ketidakamanan kehilangan sesuatu atau keraguan untuk keluar dari zona nyaman (Bridges, 1986; Dirks dkk, 1996; Chreim, 2002 dalam Thakur dan Srivasta 2018). Penolakan atau penolakan karyawan terhadap perubahan merupakan salah satu faktor yang dilaporkan paling sering menyebabkan perubahan organisasi gagal (Kotter, 2002 dalam Thakur dan Srivasta 2018).

Dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka (Armenakis dkk, 1993). [Jaca dkk. \(2016\)](#) menyajikan studi kasus lain yang mengusulkan perubahan program kesiapan dengan tujuan memperkuat motivasi dan keterlibatan karyawan sebelum implementasi 5S. Keterlibatan kerja juga penting selama perubahan organisasi (Faupel dan Süß, 2019)

Terkait dengan perubahan sistem tersebut, penulis menduga adanya ketidaksiapan ASN pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Pasaman Barat dalam menghadapi perubahan. Hal tersebut dapat dilihat pada banyaknya keluhan dari sebagian ASN dengan perubahan sistem yang mereka anggap

mempersulit dalam penyelesaian administrasi dan pemanfaatan teknologi. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian empirik dengan judul: “ Analisis Pengaruh Penolakan pada Perubahan Terhadap Kesiapan untuk Berubah dengan Persepsi Dukungan Organisasi dan Keterikatan kerja sebagai Variabel Mediasi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah penolakan pada perubahan berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 2) Apakah penolakan pada perubahan berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 3) Apakah persepsi dukungan organisasi berdampak terhadap kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 4) apakah persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan dan kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 5) apakah penolakan pada perubahan berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?

- 6) apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 7) apakah keterikatan kerja memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan dengan kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?

1.3 Tujuan Penelitian

Agar penelitian ini dapat dicapai hasilnya seperti apa yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik dan terarah. Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

- 1) untuk menganalisis apakah penolakan pada perubahan berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Pasaman Barat?
- 2) untuk menganalisis apakah penolakan pada perubahan berpengaruh terhadap persepsi dukungan organisasi pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 3) Untuk menganalisis apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah di Kabupaten Pasaman Barat?
- 4) untuk menganalisis apakah persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan dengan kesiapan untuk

berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?

- 5) untuk menganalisis apakah penolakan pada perubahan berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 6) untuk menganalisis apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?
- 7) Untuk menganalisis apakah keterikatan kerja memediasi hubungan antara penolakan pada perubahan dengan kesiapan untuk berubah pada Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pasaman Barat?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Praktis

Dari penelitian ini diharapkan akan memperoleh manfaat bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Pasaman Barat khususnya pada objek yang diteliti, sehingga dapat dijadikan pertimbangan dalam mengambil kebijakan yang tepat untuk mendorong meningkatnya kesiapan organisasi dalam melaksanakan perubahan ke arah yang lebih baik sesuai arahan pemerintah pusat.

1.4.2. Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengkonfirmasi teori Kurt Lewin mengenai proses perubahan. Konsep kesiapan yang diajukan oleh Armenakis

dkk, (1993) ini mirip dengan konsep unfreezing (salah satu tahap dari tiga tahap perubahan) yang dikemukakan oleh Lewin (1951) dimana pada tahap ini keyakinan dan sikap anggota organisasi diubah atau dimanipulasi sehingga mereka melihat perubahan sebagai sesuatu yang perlu untuk dilakukan dan mempunyai kecenderungan yang kuat untuk sukses. Hal ini bisa diartikan bahwa usaha untuk menciptakan kesiapan untuk berubah dilakukan pada tahap unfreezing dari perubahan dan ditujukan agar para anggota organisasi sebagai pelaku perubahan memiliki kecenderungan perilaku yang mendukung perubahan yang akan meningkatkan tingkat kesuksesan implementasi perubahan tersebut. Kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dikaitkan dengan model perubahan Kurt Lewin di mana ia mengusulkan tiga tahap yaitu, unfreezing, change dan refreezing (Lewin, 1954 dalam Sopiah 2008 p :71).