

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan yang terjadi didalam organisasi akan mempengaruhi reaksi dari karyawan (Akhtar.dkk,2016). Sejumlah literatur mengungkapkan perubahan yang terjadi dalam organisasi berkaitan dengan restrukturisasi, perampingan karyawan, outsourcing, sistem operasional hingga implementasi teknologi. Perubahan yang terjadi secara tiba tiba dan harus segera dilaksanakan menimbulkan berbagai reaksi dari anggota organisasi salah satunya adalah penolakan atas perubahan tersebut (Oreg, 2003). Sebagian besar perubahan dalam organisasi dapat dilakukan dengan memodifikasi rutinitas pekerjaan atau strategi kerja yang dilakukan masing masing pegawai (Herold and Fedor, 2008). Perubahan ditujukan untuk mendorong peningkatan kinerja organisasi yang lebih baik (Van den Heuvel .dkk, 2010).

Brunton dan Matheny (2009) mengungkapkan bahwa perubahan yang terjadi didalam sebuah institusi publik sering menciptakan sejumlah penolakan atau ketidakpercayaan pada perubahan yang akan dilaksanakan, akibat adanya keyakinan akan terjadinya hal yang lebih buruk dan kondisi saat ini ketika perubahan tersebut dilaksanakan. King dan Anderson (1995), serta Elias (2009) menyatakan dampak yang terjadi akibat perubahan berpengaruh signifikan terhadap penolakan atas perubahan. Harley dkk., (2006) perubahan sistem yang terjadi secara tiba-tiba serta dilakukan tanpa adanya sosialisasi atau program pengenalan sistem perubahan akan memicu penolakan karyawan yang lebih besar untuk terealiasinya pelaksanaan perubahan.

Perubahan yang terjadi dalam dunia kerja merupakan hal yang biasa terjadi. Perubahan dilakukan untuk menciptakan berbagai perbaikan khususnya dalam upaya untuk menciptakan efektifitas bagi seluruh pegawai yang bekerja. Perubahan yang dilakukan pada umumnya dilaksanakan dengan proses sosialisasi terlebih dahulu, tujuan sosialisasi adalah membiasakan bagi seluruh pegawai untuk menerima perubahan. Proses perubahan yang dilakukan mulai dari prosedur administrasi hingga sistem yang digunakan. Efisiensi dan efektifitas menjadi target utama dilakukannya perubahan. Berbeda halnya ketika perubahan di dalam organisasi terjadi secara tiba-tiba, akibatnya muncul penolakan atas perubahan yang akan dilakukan.

Penolakan anggota organisasi terhadap perubahan terjadi secara perlahan, salah satu alasan, bagi sebagian besar anggota organisasi untuk melakukan penolakan atas perubahan adalah adanya risiko kegagalan yang akan terjadi jika perubahan dilakukan. Penolakan juga akan terjadi ketika karyawan atau sumber daya manusia yang mendukung perusahaan mulai merasa terganggu kenyamanannya (Gilley dkk., 2009), Penolakan atas perubahan terjadi karena berkaitan secara langsung dengan tanggung jawab dan kenyamanan yang dirasakan sebagian besar anggota organisasi (Oreg dkk., 2008).

Menurut Arifin (2019) dalam beberapa tahun terakhir badan atau instansi yang terus mendapatkan perhatian dari masyarakat adalah instansi yang dikelola oleh Pemerintah Daerah khususnya yang bertanggung jawab melayani kepentingan masyarakat. Syafei (2018) mengungkapkan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, Pemerintah Daerah memiliki perpanjangan tangan yaitu disebut dengan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang terdiri dari

beberapa instansi. Salah satu bagian dari OPD adalah kantor kecamatan khususnya di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok yang terdiri dari 7 (tujuh) Kelurahan. Kantor Kecamatan memiliki tugas pokok memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat khususnya di Kecamatan Lubuk Sikarah dalam pengurusan administrasi kependudukan, termasuk perizinan.

Kecamatan yang membawahi kelurahan mendapatkan tanggung jawab besar untuk memberikan pelayanan public, disamping untuk menjaga reputasi instansi masing masing pegawai kecamatan harus memiliki kinerja yang baik. Menurut Irawan (2018) pemerintah telah melaksanakan program berbasis online dalam memberikan penilaian kinerja. Implementasi program tersebut ditujukan untuk mendorong meningkatnya kinerja pegawai negeri sipil diseluruh Indonesia, termasuk diwilayah kecamatan dan kelurahan. Program tersebut mewajibkan setiap pegawai negeri sipil untuk melaporkan pekerjaan harian yang mereka laksanakan secara online melalui sistem yang terintegaris kedalam website yang dikelola oleh pemerintah, Diharapkan penerapan sistem penilaian kinerja tersebut akan dapat memperbaiki kualitas kinerja pegawai negeri sipil di seluruh wilayah Indonesia.

Implementasi sistem penilaian kinerja harian berbasis online telah efektif dilakukan pada seluruh OPD termasuk OPD di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok. Didalam pelaksanaannya program tersebut memang dilakukan seluruh pegawai, akan tetapi terdapat beberapa pegawai yang merasa sangat sulit untuk melakukannya, sehingga mereka berusaha untuk menunda atau tidak melakukan pelaporan kinerja harian, menurut beberapa pegawai tersebut, sulitnya mereka untuk mengikut prosedur yang terdapat didalam sistem adalah kendala yang

dihadapi terutama didalam pemafaatan teknologi sebagai perantara utama penilai kinerja, bagi mereka faktor usia dan keterbatasan pemahaman tentang penggunaan sistem menjadi alasan utama bagi mereka untuk melakukan penolakan atas perbahan yang terjadi.

Program penilaian kinerja harian memang memiliki nilai positif untuk mendorong peningkatan kinerja ASN sekaligus menjadi alat untuk menentukan tunjangan dan insentif yang mereka terima, walaupun terdapat sejumlah pegawai yang kontra terhadap perubahan tersebut. Berdasarkan fenomena tersebut peneliti melakukan pra survei kepada 15 orang pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok untuk mengetahui sejauhmana mereka menerima atau menolak penerapan sistem laporan kerja harian. Sesuai dengan hasil pra survei diperoleh ringkasan yang terlihat pada Tabel 1.1 dibawah ini:

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei Penolakan atas Perubahan

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Jumlah (Org)
		Jumlah (Org)	%	Jumlah (Org)	%	
Pekerjaan Rutin						
1	Saya biasanya mempertimbangkan perubahan yang dapat mendorong terjadinya hal yang negative	7	46.67	8	53.33	15
2	Saya lebih suka mempertahankan kebiasaan yang lama dibandingkan kebiasaan yang baru	12	80.00	3	20.00	15
3	Saya sudah terbiasa melakukan sejumlah hal dalam bekerja tanpa berfikir ingin merubahnya.	13	86.67	2	13.33	15
4	Saya mulai bosan untuk melakukan rutinitas yang monoton	8	53.33	7	46.67	15
Rata Rata		10	53.33	5	46.67	15
Reaksi Emosional						
5	Jika saya diberitahu bahwa akan ada perubahan yang signifikan mengenai cara melakukan pekerjaan, saya mungkin akan merasa stres.	11	73.33	4	26.67	15
6	Ketika saya diberitahu perubahan rencana, saya akan merasa sedikit tegang.	14	87.50	2	12.50	15
7	Ketika sesuatu tidak berjalan sesuai dengan rencana, hal tersebut membuat saya sangat tertekan	13	86.67	2	13.33	15
8	Jika pimpinan saya mengubah kriteria untuk mengevaluasi karyawan, mungkin akan membuat saya merasa tidak nyaman dalam bekerja	11	73.33	4	26.67	15
Rata Rata		12	80.00	3	20.00	15
Berfikir Jangka Pendek						

No	Pernyataan	Setuju		Tidak Setuju		Jumlah (Org)
		Jumlah (Org)	%	Jumlah (Org)	%	
9	Mengubah rencana tampaknya seperti hal yang sulit bagi saya.	14	93.33	1	6.67	15
10	Seringkali, saya merasa tidak nyaman dengan perubahan yang terjadi	12	80.00	3	20.00	15
11	Saya lebih cenderung menolak perubahan karena perubahan yang terjadi akan memperburuk situasi	13	86.67	2	13.33	15
12	Saya akan menghindari perubahan karena akan berdampak negatif pada pekerjaan	14	93.33	1	6.67	15
Rata Rata		12	80.00	3	20.00	15
Perilaku Kognitif						
13	Saya sering berubah pikiran.	6	40.00	9	60.00	15
14	Setelah saya mengambil kesimpulan, saya tidak akan mengubah pikiran saya.	11	73.33	4	26.67	15
15	Saya tidak mengubah pikiran saya dengan mudah	14	93.33	1	6.67	15
16	Pandangan saya sangat konsisten dari waktu ke waktu.	13	86.67	2	13.33	15
Rata-rata		12	73.33	3	4.67	15

Sumber: Pra Survey 2019

Pada Tabel 1 terlihat bahwa variabel penolakan atas perubahan didukung oleh lima indikator, sesuai dengan hasil pra survei yang telah dilakukan terlihat bahwa dalam merespon indikator pekerjaan lain dimana 80% responden mengungkapkan mereka lebih suka mempertahankan kebiasaan lama dari pada harus melakukan pekerjaan baru, selain itu 86.67% responden menyatakan kenyamanan yang dirasakan dalam bekerja saat ini sungguh sulit untuk dirubah. Didalam pra survei juga diketahui 53.33% responden akan mempertimbangkan untuk menerima perubahan walaupun diyakini perubahan tersebut akan menciptakan berbagai hal yang negatif, selain itu 80% responden juga mengakui bahwa mereka akan cenderung memperhankan kenyamanan yang telah merasa rasakan saat ini, walaupun 53.33% responden menyatakan bosan untuk melakukan rutinitas saat ini.

Disamping itu didalam menghadapi perubahan sejumlah responden juga merasakan reaksi emosional, didalam survei diketahui 73.33% responden merasa takut dan stres ketika harus menerima perubahan, disamping itu hal negatif yang

mungkin terjadi akibat perubahan mengakibatkan adanya penolakan bagi 86.67% responden. Didalam survei juga diketahui bahwa 93.33% responden menolak perubahan karna dianggap akan merusak kenyamanan suasana hati dalam bekerja disamping itu mereka akan berkomitmen untuk mempertahankan penolakan yang mereka rasakan saat ini. Hal tersebut diakui oleh 93.33% responden. Berdasarkan kepada survei awal peneliti menyimpulkan bahwa implementasi program sistem pelaporan kerja harian yang dikembangkan bagi ASN khususnya di Kecamatan Lubuk Sikarah mendapatkan penolakan pada sebagian besar pegawai, jika hal tersebut dibiarkan berlarut larut maka akan mempengaruhi kinerja dari pegawai, atau pun instansi di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok..

Menurut Kreitner dan Kinichi (2013) perubahan yang dibuat dan diterapkan untuk sejumlah perbaikan dipastikan akan memicu penolakan (*resistance to change*) khususnya bagi sekelompok individu yang menilai perubahan yang terjadi akan merugikan mereka. Luthans (2014) *resistance to change* akan terjadi ketika seseorang yang diharuskan melakukan perubahan merasa akan dirugikan setelah adanya perubahan. *Resistance to change* terjadi karena adanya kenyamanan dimasa lalu ketika sejumlah individu masih menggunakan sistem yang lama. Keterbatasan pengetahuan, pengalaman hingga ketakutan akan adanya dampak negatif dengan terjadinya perubahan menjadi alasan bagi sejumlah individu untuk melakukan penolakan atas perubahan.

Ferreira dkk., (2018) menyatakan bahwa terjadinya *resistance to change* pada sejumlah individu yang bekerja pada sebuah organisasi dapat dipengaruhi oleh *ego resilience* dan *organizational support*. Selain itu Peccei dkk (2012) menyatakan *resistance to change* dapat dipengaruhi oleh *organizational*

commitment. Komitmen pada organisasi justru diduga akan memberikan pengaruh yang berbeda terhadap *resistance to change*. Dalam hal ini komitmen organisasi merupakan variabel yang dapat melemahkan atau meningkatkan terjadinya penolakan terhadap terjadinya *resistance to change* khususnya pada individu yang bekerja di dalam organisasi yang dikelola pemerintah.

Menurut Smeekens dkk., (2007) *ego resilience* merupakan kontrak pribadi yang terjadi pada diri setiap individu untuk secara fleksibel dapat menerima segala perubahan yang terjadi walaupun mereka harus keluar dari batas nyaman yang selama ini dipertahankan. *Ego resilience* akan terjadi ketika seseorang yang harus menerima perubahan telah memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang nilai positif yang dapat terjadi ketika perubahan dilakukan. *Ego resilience* akan mendorong seseorang untuk berusaha menerima perubahan. Keyakinan akan terjadinya hal yang lebih baik setelah adanya perubahan akan membuat mereka menerima perubahan (Chu dan Hsiu, 2015).

Penolakan atas perubahan yang terjadi didalam organisasi akan dapat dilemahkan melalui komitmen dari masing masing karyawan terhadap organisasi (Gibson dkk, 2014). Komitmen organisasi yang dalam akan membuat seseorang untuk justru menerima perubahan, afektif komitmen, komitmen keberlanjutan dan normative komitmen yang terbentuk dalam diri masing masing pegawai akan mendorong mereka dapat untuk menghadapi segala risiko ketika terjadi perubahan. Menurut Fereira dkk (2018) komitmen organisasi akan mendorong setiap individu yang bekerja mempelajari perubahan yang terjadi, walaupun hal tersebut dilakukan dengan penuh risiko, bagi mereka organisasi adalah hal yang paling diprioritaskan diatas kepentingan pribadi.

Hasil penelitian Ferreira dkk.,(2018) yang menyatakan bahwa *ego resilience* tidak berpengaruh terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai berusia senior sedangkan berpengaruh terhadap pegawai berusia muda pada sejumlah instansi pemerintah di Meksiko.). Stinglhamber (2011), serta Nadia dkk (2017) menemukan bahwa *ego resiliency* berpengaruh negatif terhadap *resistance to change* pada mahasiswa jurusan keperawatan. Perubahan sistem kurikulum yang disosialisasikan dengan baik telah mendorong muncul *ego resilience* sehingga mengurangi *resistance to change*. Hasil yang berbeda diperoleh oleh Gulay dkk (2014) yang menyatakan *ego resiliency* tidak berpengaruh terhadap *resistance to change* pada pegawai distrik pemerintahan di Istanbul Turkey. *Ego resilience* yang terbentuk karena proses sosialisasi dan pembelajaran yang baik pada perubahan akan mendorong penerimaan yang lebih baik pada terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi.

Gilley dkk (2009) mengungkapkan bahwa untuk mengurangi penolakan atas perubahan (*resistance to change*) perusahaan akan memberikan dukungan pada masing masing individu yang bekerja untuk secara berlahan dapat menerima perubahan (*received to change*). Proses dukungan organisasi (*organizational support*) ditandai dengan adanya sosialisasi dan pelatihan yang diberikan kepada individu untuk menghadapi segala perubahan. Dengan pelatihan dan sosialisasi diharapkan individu yang akan menghadapi perubahan dapat menyadari arti penting dilakukannya perubahan, sehingga mereka secara terbuka mau menerima perubahan yang tentunya akan memberikan dampak yang lebih baik bagi organisasi.

Myer dan Allen (1991) menyatakan ada korelasi positif antara *perceived organizational support* terhadap *organizational commitment*, hasil sejalan dinyatakan Ahmad dan Yousaf (2014) komitmen seseorang dalam bekerja cenderung dihadapkan pada tantangan yang besar, mengingat pada saat ini tantangan yang dihadapi setiap individu yang bekerja relatif berbeda, untuk menghadapi tantangan yang semakin tinggi perlu dukungan organisasi (*perceived organizational support*). Stinglhamber (2011) menyatakan bahwa dukungan yang diberikan organisasi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan kepada pegawai akan meningkatkan komitmen mereka dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Eisenberger (2002) menyatakan dukungan organisasi dalam bentuk fasilitas kerja, sosialisasi dan *workshop* kerja akan meningkatkan komitmen afektif dan *normative commitment* dari individu yang bekerja

Sesuai dengan uraian fenomena dan pro dan kontra hasil penelitian terdahulu peneliti tertarik untuk kembali melakukan sebuah penelitian yang akan membahas sejumlah variabel yang dapat mempengaruhi *resistance to change*, khususnya pada pegawai di Kantor Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok. Penelitian ini merupakan kombinasi penelitian yang telah dilakukan Ferreira dkk., (2018) dengan Peccei (2012). Dalam hal ini peneliti menggunakan variabel persepsi dukungan organisasi, dan ego resilience sebagai variabel yang mempengaruhi penolakan atas perubahan, variabel tersebut digunakan oleh Ferreira dkk., (2018), sedangkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel yang mengakibatkan penolakan atas perubahan digunakan oleh Peccei (2012). Dalam model penelitian saat ini peneliti membuat model konseptual yang berbeda dari dua peneliti sebelumnya. Dengan konsep yang berbeda diharapkan hasil yang

diperoleh menjadi lebih baik. Penelitian ini berjudul: **Dampak Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Penolakan atas Perubahan dengan *Ego- Resilience* dan Komitmen Organisasi sebagai Mediasi (Studi Kasus Pada Pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok).**

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan uraian latar belakang penelitian peneliti mengajukan beberapa permasalahan yang akan dibahas di dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok ?
2. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap *ego resilience* pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok ?
3. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok ?
4. Apakah *ego resilience* berpengaruh terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok ?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok ?
6. Apakah *ego resilience* memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Solok ?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Solok ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan kepada uraian rumusan masalah, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pengaruh:

1. Persepsi dukungan organisasi terhadap Penolakan atas Perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok.
2. Persepsi dukungan organisasi terhadap *ego resilience* pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok.
3. Persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok.
4. *Ego resilience* terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok.
5. Komitmen organisasi terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Lubuk Sikarah Kota Solok.
6. *Ego resilience* memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap penolakan atas perubahan pada pegawai di Kecamatan Sikarah Kota Solok.
7. Komitmen organisasi memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap penolakan atas perubahan di Kecamatan Sikarah Kota Solok.

1.4 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan uraian rumusan masalah dan tujuan penelitian, diharapkan hasil yang diperoleh nantinya dapat memberikan manfaat positif bagi:

1. Instansi pemerintah daerah, hasil yang diperoleh dapat dijadikan sebagai dasar kebijakan yang berkaitan dengan implementasi rencana perubahan sistem atau

metode kerja khususnya pada instansi yang dikelola pemerintah daerah, dengan pendekatan dan dukungan organisasi pada masing masing pegawai diharapkan penolakan (*resistance*) pada perubahan akan menurun.

2. Bagi pengambil kebijakan hasil yang diperoleh dapat dijadikan sebagai referensi untuk mengetahui cara yang dapat diterapkan untuk mengurangi penolakan atas perubahan. Mengingat perubahan yang dilakukan dipastikan untuk langkah perbaikan dimasa mendatang.
3. Akademisi, hasil yang diperoleh dapat dijadikan sebagai acuan atau referensi bagi pihak akademisi seperti mahasiswa, dosen dan peneliti dimasa mendatang.