

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kesehatan adalah hak asasi manusia dengan arti kata setiap orang punya hak yang sama dalam memperoleh pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan berkualitas,, yang aman, bermutu, dan terjangkau juga merupakan hak seluruh masyarakat. Dengan berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi, dalam upaya melakukan usaha kesehatan tersebut perlu didukung dengan sumber daya kesehatan, khususnya tenaga kesehatan yang memadai, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun penyebarannya. Tenaga kesehatan yang kompeten dan profesional merupakan *intellectual capital* yang tidak ternilai harganya dan menjadi keunggulan yang kompetitif dalam persaingan global. Tenaga Kesehatan yang kompeten dan profesional merupakan hasil dari upaya pengembangan Sumber Daya Manusia yang konseptual, sistematis, konsisten dan berkesinambungan. Biasanya dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir di tempat kerja. (Permenkes Nomor 18 Tahun 2017 Tentang Penyelenggaraan Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Kesehatan)

Dalam pelaksanaan tugas umum pemerintahan sangat tergantung pada kemampuan dan kesempurnaan Aparatur Sipil Negara. Kemampuan dan kesempurnaan Pegawai Negeri Sipil dapat terwujud dengan kompetensi dan meningkatnya profesionalisme sehingga mampu memberikan pelayanan untuk masyarakat secara profesional, jujur, adil dan merata. Pada pasal 69 ayat (1) dan ayat (3) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara antara lain dinyatakan bahwa pengembangan karier Aparatur Sipil Negara

dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah. Kompetensi merupakan kemampuan kerja setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

Perlunya uji kompetensi jabatan fungsional adalah didasarkan pada suatu kenyataan bahwa lingkup pekerjaan Jabatan Fungsional tersebut mempunyai cakupan pekerjaan yang cukup luas, membutuhkan penguasaan pengetahuan standar teoritis di bidangnya, serta memerlukan penguasaan khusus secara substansial menurut tingkat keahlian pada bidang tertentu. Di samping itu tuntutan jenis pekerjaan atau bidang profesi fungsional di saat yang akan datang menuntut ketajaman pikiran yang khusus menurut bidang kompetensi masing-masing secara profesional. Sehingga untuk dapat mengetahui kemampuan pada setiap jenjangnya maka perlu adanya uji kompetensi. (Permenkes Nomor 18 Tahun 2017 Tentang Penyelenggaraan Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Kesehatan)

Salah satu organisasi yang mengalami perubahan secara terus menerus adalah institusi pemerintah. Perubahan organisasi pada institusi pemerintah adalah bentuk perubahan tata kelola atau manajemen pemerintahan di Indonesia. Perubahan tata kelola atau manajemen tersebut adalah sebagai bentuk adaptasi pemerintah terhadap berbagai perubahan yang terjadi seperti globalisasi, perkembangan teknologi, harapan masyarakat, dan lain lain.

Landasan dari perubahan organisasi pada institusi pemerintah adalah adanya keinginan sebagian besar masyarakat untuk mewujudkan pemerintahan demokratis dan mempercepat terwujudnya kesejahteraan rakyat yang didasarkan

pada nilai-nilai dasar sebagaimana tertuang dalam Pembukaan UUD 1945 (Perpres RI No.81 tahun 2010). Selain itu, perubahan tersebut dilakukan agar institusi pemerintah dapat bersaing pada era globalisasi yang semakin ketat.

Perubahan organisasi pada institusi pemerintah dapat meliputi berbagai bidang, contohnya bidang organisasi, tatalaksana, peraturan perundang-undangan, sumber daya aparatur, pengawasan, akuntabilitas, pelayanan publik, serta pola pemikiran dan budaya kerja aparatur. Perbaikan berbagai aspek tersebut merupakan salah satu bentuk komitmen pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dengan birokrasi yang profesional, berintegritas tinggi, dan menjadi pelayan masyarakat dan abdi negara.

Perubahan dalam organisasi adalah hal yang lumrah di tempat kerja saat ini. Meningkatnya globalisasi, inovasi teknologi, kompetisi, tenaga kerja berpendidikan, mengubah undang-undang dan peraturan pemerintah, peristiwa politik, dan pergeseran tren sosial berarti bahwa organisasi dihadapkan dengan harus lebih fleksibel dan mudah beradaptasi dengan tuntutan lingkungan (Kotter & Schlesinger, 1979; Pfeffer, 1994).

Resistensi terhadap perubahan, sebagai prekursor untuk respon perilaku negatif terhadap strategi implementasi, telah disebut sebagai salah satu alasan utama bahwa rencana perubahan organisasi gagal dan dengan demikian penting untuk memahami perlawanan untuk mencegah kegagalan masa depan (Erwin & Garman, 2010). Sementara beberapa perlawanan nama untuk mengubah sebagai masalah utama dalam organisasi, orang lain telah berfokus pada kesiapan untuk

perubahan dan peran yang dimainkannya dalam memfasilitasi perubahan organisasi (Armenakis et al., 1993).

Fenomena yang muncul akibat aturan tersebut setiap ASN Tenaga Kesehatan Fungsional tertentu seperti tenaga perawat, tenaga kesehatan lingkungan, tenaga laboratorium, tenaga radiologi diwajibkan melaksanakan uji kompetensi untuk naik pangkat yang pindah ruang missal dari golongan II.d ke III.a dan II.b ke II.c. Akibat dari aturan tersebut menimbulkan berbagai polemik diantaranya kesiapan para tenaga medis yang akan untuk melakukan uji kompetensi tidak bisa dilaksanakan begitu saja mengingat selama ini tidak diperlukan uji kompetensi. Sehingga hal tersebut terasa memberatkan bagi ASN.

Berikut ini adalah data hasil survey terhadap 20 orang pegawai terkait dengan penolakan perubahan.

Tabel 1.1
Hasil Penyebaran Kuesioner Penolakan Perubahan

No	Pernyataan	Jawaban		Persentase	
		S	TS	S	TS
A. Rutinitas					
1	Saya mempertimbangkan perubahan merupakan menjadi hal yang negatif.	11	9	55.00	45.00
2	Saya akan mengambil rutinitas selama sehari penuh kejadian-kejadian yang tidak diharapkan.	13	7	65.00	35.00
4	Saya suka melakukan hal-hal lama dari pada mencoba yang baru dan berbeda.	12	8	60.00	40.00
5	Ketika hidup saya melaksanakan yang rutinitas saya dan tidak mencari cara untuk mengubahnya	11	9	55.00	45.00
B. Reaksi Emosional					
6	Jika saya diberitahukan akan ada sebuah perubahan signifikan terhadap sesuatu, mungkin saya akan merasa stress	11	9	55.00	45.00
7	Ketika saya diberitahu rencana sebuah perubahan saya sedikit agak bingung	10	10	50.00	50.00
8	Ketika sesuatu tidak berjalan sesuai dengan rencana itu akan membuat saya tertekan	14	6	70.00	30.00

9	Jika salah satu atasan saya merubah kriteria pengelompokan penghasilan, akan membuat saya merasa tidak nyaman	13	7	65.00	35.00
B	Fokus Jangka Panjang	S	TS	S	TS
10	Rencana perubahan keliatannya seperti sebuah kerepotan yang nyata bagi saya.	14	6	70.00	30.00
11	saya sering kali merasa sedikit tidak nyaman terhadap perubahan yang berpotensi meningkatkan kehidupan saya.	9	11	45.00	55.00
12	Ketika seseorang menekan saya untuk suatu perubahan, saya cenderung menolaknya bahkan jika saya berpikir perubahan tersebut mungkin menguntungkan bagi saya	10	10	50.00	50.00
13	Saya kadang-kadang menghindari perubahan yang saya tahu baik bagi saya	11	9	55.00	9.00
C	Kekakuan Kognitif	S	TS	S	TS
14	Saya sering berubah pikiran	7	13	30.00	70.00
15	Saya tidak dapat mengubah pikiran saya dengan mudah.	11	9	55.00	45.00
16	Setelah saya simpulkann, saya tidak suka untuk merubah pikiran saya	14	6	70.00	30.00
17	Pandangan saya tidak konsisten sepanjang waktu	13	7	65.00	35.00
Jumlah		184	136	920	690
Rata-Rata		10.82	08.00	54.12	40.58

Sumber : Pra Survey, November 2018

sejalan dengan hasil survey awal terhadap 20 responden yang mengisi pertanyaan, dimana masih terdapat beberapa responden yang setuju tidak mau melakukan perubahan dan cendrung hanya menyukai rutinitas yang ada sebanyak 54,12 % Terjadinya penolakan terhadap perubahan ini disebabkan oleh banyak faktor. Penulis menduga faktor yang cenderung mempengaruhi

penolakan perubahan adalah partisipasi pegawai, komitmen afektif dan kesiapan perubahan.

Hasil penelitian Kali McKay (2013) terhadap 102 karyawan di Australia dan Selandia Baru yang tergabung dalam beberapa organisasi mengungkapkan bahwa partisipasi karyawan dalam perubahan secara signifikan berkorelasi dengan resistensi terhadap perubahan. variabel komitmen afektif secara signifikan berkorelasi dengan resistensi terhadap perubahan. Selanjutnya variable partisipasi dalam perubahan berhubungan secara positif dengan kesiapan untuk perubahan.. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa kesiapan untuk perubahan dapat memediasi hubungan antara anteseden kontekstual dan niat untuk menolak perubahan.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kesiapan perubahan adalah multidimensi yang dipengaruhi oleh keyakinan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan yaitu perubahan spesifik dan perubahan yang diusulkan sesuai dengan kebutuhan untuk organisasi (Armenakis, et.al 2007),

Lines (2004) menemukan hasil yang serupa dalam studi survei laporan diri dari 138 manajer dari perusahaan telekomunikasi yang terlibat dalam reorientasi strategis utama. Lines melaporkan hubungan yang kuat antara persepsi karyawan tentang partisipasi dan pencapaian tujuan mereka, komitmen organisasi, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan

Selanjutnya Coch dan Perancis (1948) pertama yang telah mengadopsi konsep resistensi terhadap perubahan di koran “Mengatasi Resistensi terhadap Perubahan”. Kemudian Piderit (2000) mengklaim bahwa resistensi terhadap perubahan belum menangkap kompleksitas reaksi individu untuk berubah.

Kebanyakan waktu, resistensi terhubung ke sikap negatif atau perilaku kontraproduktif. Wanous, Reichers dan Austin (2000) telah meneliti sikap ini dan telah menyimpulkan bahwa di antara mereka adalah kelalaian, penipuan dan penyimpangan di tempat kerja, dan juga negasi dan sinisme (Wanous et al. 2000). Namun demikian, argumen yang kuat yang mengklaim bahwa perlawanan tidak harus dilihat sebagai elemen benar-benar negatif, karena bisa memiliki peran besar dalam upaya organisasi untuk mengubah (Waddell & Sohal, 1998).

Perlawanan dan kesiapan telah digunakan secara bergantian, sering menyebabkan kebingungan dan dengan demikian tidak memberikan klasifikasi yang jelas untuk menentukan apa yang anteseden dan konsekuensi dari konstruksi ini (Armenakis et al., 1993). Strategi untuk memerangi resistensi terhadap perubahan (seperti komunikasi dan partisipasi) digambarkan sebagai benar-benar menciptakan kesiapan (Armenakis et al., 1993).

Manajemen perubahan adalah pengelolaan sumber daya dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, perubahan terjadi ketika organisasi mengalami pergeseran dari keadaan sekarang menuju keadaan yang diinginkan (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi dan Birokrasi No 10 tahun 2011). Lebih lanjut, perubahan biasanya akan dikaitkan dengan pemecahan masalah atau tantangan

suatu organisasi. Sehingga, perhatian pada perubahan organisasi merupakan hal penting untuk diperhatikan oleh setiap pimpinan. Hal tersebut dikarenakan perubahan organisasi dapat berdampak pada ketidakpastian, kecemasan dan ambiguitas pegawai sebagai akibat dari perbedaan pengalaman hidup, tingkat motivasi, karakteristik sisio-geografi, pengetahuan, sikap dan perilaku pegawai.

Kesiapan perubahan diartikan sebagai “prekursor kognitif untuk perilaku baik ketahanan terhadap, atau dukungan untuk, upaya perubahan” (Armenakis et al., 1993). Kesiapan perubahan adalah proses di mana keyakinan dan sikap karyawan tentang perubahan organisasi yang dirubah untuk memahami perubahan yang dibutuhkan dan dapat dicapai (Armenakis et al., 1993). Lain telah menyarankan 'keterbukaan untuk mengubah' istilah yang sama, yang didefinisikan sebagai mempengaruhi positif terhadap perubahan dan kesediaan untuk mendukung perubahan (Miller, Johnson, & Grau, 1994; Wanberg & Banas, 2000).

Salah satu faktor yang mendukung keberhasilan perubahan dalam organisasi adalah kesiapan pegawai. Menurut Flanders (2003), kesiapan adalah sebagai tanda awal untuk kesuksesan implementasi perubahan organisasi. Lebih lanjut, manfaat organisasi mengetahui kesiapan pegawai dalam perubahan organisasi adalah dapat memprediksi tingkat kesediaan pegawai untuk menerima perubahan organisasi tersebut (Faghihi dan Allameh, 2012). Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa kesiapan pegawai terhadap perubahan organisasi juga dapat mengurangi konflik antara pimpinan dengan pegawai. Oleh karena itu, sebelum program perubahan organisasi diluncurkan, sebaiknya pimpinan

mengetahui dahulu tingkat kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan tersebut. Selain itu, pimpinan juga perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai dalam perubahan organisasi.

Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kesiapan pegawai merupakan salah satu faktor penting dan dominan untuk mendukung kesuksesan perubahan organisasi (Visagie dan Styen, 2011; Judge *et al.*, 1999), begitu juga dengan perubahan organisasi pada institusi pemerintah (Perpres RI No.81 tahun 2010). Berbagai studi yang berkaitan dengan kesiapan pegawai dalam perubahan organisasi juga telah dilakukan beberapa peneliti, seperti Visagie dan Steyn (2011), Goksoy (2012), Mueller *et al.*, (2012), Faghihi dan Allameh (2012), Shah dan Shah (2010), dan Shah (2010).

Selain kesiapan perubahan, partisipasi pegawai diduga juga mempengaruhi penolakan pegawai terhadap perubahan. Davis (1962) menjelaskan bahwa partisipasi diartikan sebagai keterlibatan mental atau pikiran dan emosi atau perasaan seseorang di dalam situasi kelompok yang mendorongnya untuk memberikan sumbangan kepada organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Coch dan Perancis (1948) menggambarkan bahwa tingkat partisipasi karyawan (yaitu tidak ada partisipasi, partisipasi representasi, dan partisipasi keseluruhan) memiliki efek langsung pada resistensi terhadap perubahan. Dalam prakteknya, orang-orang yang terlibat dalam pertemuan kelompok di mana manajemen dikomunikasikan perlunya perubahan dan sebagai sebuah kelompok yang direncanakan perubahan, menunjukkan kurang resistensi terhadap perubahan.

Komitmen afektif karyawan juga faktor yang diduga dapat mempengaruhi penolakan pegawai terhadap perubahan. Komitmen afektif berhubungan dengan emosional karyawan terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasinya, dan keterlibatan karyawan dengan kegiatan organisasinya. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi akan terus menjadi karyawan dalam organisasi karena memang memiliki kemauan untuk itu (Meyer & Allen, 1997).

Penelitian ini adalah Pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh McKay, dkk (2013) yang meneliti tentang “ *the effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: the role of change readiness*. Perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu : 1) variabel *intervening*, pada penelitian ini variabel *intervening* adalah kesiapan perubahan. 2) objek dan waktu penelitian, pada penelitian objeknya pegawai Dinas Kesehatan dengan waktu penelitian pada tahun 2018.

Berdasarkan pernyataan diatas, perubahan organisasi merupakan aspek yang penting dan tidak dapat dihindarkan, termasuk juga pada institusi pemerintah. Untuk mendukung kesuksesan perubahan organisasi, literatur telah menunjukkan bahwa kesiapan pegawai dalam perubahan organisasi merupakan aspek yang penting untuk diperhatikan oleh pimpinan.

Penulis akan melakukan kajian agar dapat memberikan solusi dari fenomena yang ada melalui sebuah penelitian terhadap penolakan perubahan pada dengan judul penelitian “**Dampak Partisipasi Karyawan, Komitmen Afektif Terhadap Penolakan Perubahan Dengan Kesiapan Perubahan**

Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pesisir Selatan”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah Penulis uraikan di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini dengan uraian seperti berikut :

1. Apakah partisipasi karyawan berpengaruh terhadap kesiapan terhadap kesiapan perubahan?
2. Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kesiapan perubahan?
3. Apakah partisipasi karyawan berpengaruh terhadap penolakan perubahan?
4. Apakah komitmen afektif karyawan berpengaruh terhadap penolakan perubahan?
5. Apakah kesiapan perubahan karyawan berpengaruh terhadap penolakan perubahan?
6. Apakah kesiapan perubahan memediasi hubungan antara partisipasi dengan penolakan perubahan?
7. Apakah kesiapan perubahan memediasi hubungan antara komunikasi afektif dengan penolakan perubahan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan dari masalah penelitian maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh partisipasi karyawan terhadap kesiapan perubahan
2. Pengaruh komitmen afektif karyawan terhadap kesiapan perubahan

3. Pengaruh partisipasi karyawan terhadap penolakan perubahan
4. Pengaruh komitmen afektif karyawan terhadap penolakan perubahan
5. Pengaruh kesiapan perubahan karyawan terhadap penolakan perubahan
6. Kesiapan perubahan memediasi hubungan antara partisipasi dengan penolakan perubahan
7. Kesiapan perubahan memediasi hubungan antara komunikasi afektif dengan penolakan perubahan

1.4 Manfaat Penelitian

Akhir dari penelitian ini, diharapkan adanya pengaruh dan manfaat yang akan dapat diambil untuk organisasi yang bersangkutan antara lain:

1. Manfaat Praktis.

Dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam menentukan kebijakan-kebijakan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pesisir Selatan dalam usaha-usaha peningkatan kinerja pegawai untuk masa yang akan datang. Sebagai masukan bagi pegawai mengenai faktor-faktor apakah yang mempengaruhi kualitas pekerjaannya dalam melaksanakan tugasnya sehari.

2. Manfaat Akademis.

Secara akademis dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya ilmu sumber daya manusia terkait tentang kinerja pegawai serta dapat menambah referensi bagi peneliti berikutnya terutama penelitian di bidang peningkatan kemampuan petugas kesehatan ilmu manajemen

sumber daya manusia yang akan meneliti tentang perubahan organisasi beserta variabel lainnya yang mempengaruhinya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Penolakan Perubahan