

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. 1. Latar Belakang

Perkembangan Perubahan ataupun perkembangan organisasional merupakan hal yang sangat luas cakupannya dan seiring perkembangan zaman, perubahan menjadi salah satu hal yang tidak dapat dihindari dan harus dilalui, dimana perubahan terjadi dalam berbagai konteks organisasi. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Lunenburg (2010). Hal ini kemudian bisa disebutkan bahwa perubahan merupakan suatu tantangan tersendiri bagi pelaku organisasi, karena pengaruh perubahan akan menimbulkan reaksi yang berbeda dari orang-orang yang terlibat.

Saat ini, 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 menurut Shah, (2014). Perubahan tidak luput juga terjadi di berbagai organisasi pemerintahan dengan timbulnya kebijakan dan strategi dalam pengelolaan pemerintahan.

Perkembangan lingkungan organisasi saat sekarang sudah berubah seperti faktor Politik dan hukum, Ekonomi, Sosial budaya dan Teknologi (PEST). Misalnya, perubahan politik ditandai dengan perubahan dari sedikit partai menjadi multi partai dan sentralisasi menjadi desentralisasi. Perubahan tersebut mengharuskan organisasi pendukung juga berubah. Beberapa aspek yang dirubah adalah strategi, struktur, sistim, staff, *style*, *skill* dan *share vision*. Perubahan lingkungan organisasi pada Pemerintahan Daerah juga telah ditandai dengan perubahan diberbagai aspek menurut Budi. S, (2004) .

Pemerintah Kabupaten dan Kota di Indonesia telah mengalami banyak perubahan sejalan dengan program pemerintah. Aspek yang baru saja dirubah di antaranya adalah sistem kompensasi, sistem pengukuran kinerja dan sistem absensi. Sistem kompensasi berubah dari tunai ke non tunai, hal ini juga sejalan dengan perubahan sistem pengukuran kinerja dimana dulu menggunakan DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) dan sekarang berubah menjadi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai). Begitu juga dengan perubahan sistem absensi, dari sistem manual ke sistem online (e-absense). Sistem absensi online ini diharuskan seluruh pegawai dan organ Pemerintah Daerah. Disamping itu dengan perkembangan zaman dan teknologi, maka dituntut setiap individu menyesuaikan diri dan memanfaatkan teknologi tersebut dalam hal beraktifitas sesuai dengan tugas pokok masing-masing. Perubahan ini juga melibatkan pegawai ditingkat Kecamatan (LkjIP, 2017). Namun, perubahan sistem ini secara umum di respon negatif oleh sebagian pegawai. Salah satu penyebabnya adalah kesiapan individu untuk menerima perubahan. Disamping perubahan sistem diatas dengan munculnya Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang desa dan peraturan pemerintah No. 8 Tahun 2016 tentang pelimpahan wewenang ke Kecamatan sehingga Kecamatan dilibatkan dalam pembinaan dan pengawasan terhadap dana desa/ nagari tersebut, dengan demikian terjadi perubahan dalam beban kerja individu yang ada dikecamatan.

Menurut pendapat Armenakis dkk. (1993) didefinisikan kesiapan sebagai kognisi terhadap perilaku perlawanan, atau dukungan untuk upaya perubahan. Kesiapan adalah pola pikir yang ada di antara karyawan selama pelaksanaan perubahan organisasi. Ini terdiri dari keyakinan, sikap dan niat anggota sasaran perubahan mengenai kebutuhan dan kemampuan menerapkan perubahan organisasi Armenakis dan Fredenberger, (1997). Konsep dari kesiapan itu menarik karena reaksi karyawan terhadap perubahan memainkan peran penting dalam setiap hal perubahan organisasi Oreg dkk. (2011). Selain itu, faktor kesiapan adalah salah satu

faktor paling penting yang terlibat dalam dukungan awal karyawan untuk inisiatif perubahan Holt dkk. (2007).

Meskipun keyakinan, sikap, dan niat individu adalah filter yang digunakan orang dalam memutuskan ada kebutuhan untuk perubahan atau apakah organisasi mampu menerapkan perubahan menurut Zhou dkk. (2005), konsep kesiapan telah digunakan untuk mencerminkan tiga konsep yang berbeda: kesiapan individu untuk berubah atau keyakinan pada kemampuan seseorang (*self-efficacy*), persepsi kesiapan organisasi untuk berubah, atau percaya diri kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan dan kesiapan organisasi yang sebenarnya untuk berubah, atau kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan.

Dalam situasi ini individu cenderung memilih untuk tidak mengikuti perubahan dan bertahan dengan cara-cara lama yang sudah biasa dikerjakan, sehingga terkadang akan merugikan organisasi dalam proses perubahannya dan menimbulkan reaksi atau perilaku mendukung perubahan ataupun perilaku menolak perubahan. Vakola dkk. (2004), mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa sikap individu sangat berpengaruh ketika organisasi akan melakukan perubahan, dimana respon karyawan ketika terjadi perubahan dapat dilihat dari bagaimana sikap individu yang paling positif menuju yang sikap yang paling negatif.

Tujuan dan sasaran dari penelitian ini adalah untuk menguji konsep kesiapan individu untuk berubah dan Komitmen Organisasi organisasi. Sebuah individu yang siap berubah adalah orang yang menunjukkan sikap proaktif dan positif terhadap perubahan, yang dapat diterjemahkan ke dalam kesediaan untuk mendukung perubahan dan keyakinan untuk berhasil dalam perubahan. Ini persiapan perlawanan atau dukungan tergantung pada apakah manfaat yang dirasakan dari perubahan lebih besar dari pada resiko yang diterima. Setiap orang merasakan perubahan signifikan secara berbeda, Ashford (1988) berpendapat bahwa orang

yang melihat perubahan ditempat kerja mempengaruhi mereka secara langsung (misalnya gangguan di tempat kerja), mengalami tekanan yang lebih besar, oleh karena itu dapat mengembangkan sikap negatif terhadap perubahan. Akibatnya, tingkat kesiapan dapat bervariasi berdasarkan apa yang dirasakan pegawai sebagai keseimbangan antara mudarat dan manfaat, mempertahankan perilaku mudarat serta manfaat perubahan. Ada bukti yang mengubah penerimaan atau dukungan penerimaan untuk perubahan adalah sebagian fungsi dari derajat dimana perubahan tersebut berdampak pada hasil kerja mereka sendiri atau unit kerja atau organisasi mereka Herold dkk. (2007). Sedangkan Oreg dkk. (2011) menjelaskan manfaat atau bahaya yang dirasakan dari perubahan yang ada berdampak pada perubahan tingkat kepuasan kerja penerima, tingkat stres, keadaan psikologis, keterbukaan untuk menerima perubahan, sikap pekerjaan pasca-perubahan, dll.

Dari observasi secara umum di peroleh bahwa fenomena yang terjadi di kecamatan adalah sebagian pegawai cenderung mengeluh terhadap perubahan sistem absensi dan penambahan beban kerja. Di sisi lain, juga diemukan kurangnya dukungan sebagian pegawai terhadap perubahan sistem dan penambahan beban kerja tersebut. Untuk mengetahui sejauh mana kesiapan individu untuk berubah diperoleh data sebagai berikut :

Tabel 1.1  
Kesiapan Individu untuk Berubah  
Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok

| No | Pernyataan  | Jumlah Respon den | Tanggapan |              | Persentasi (%) |              |
|----|---|-------------------|-----------|--------------|----------------|--------------|
|    |   |                   | Setuju    | Tidak Setuju | Setuju         | Tidak Setuju |
| 1  | Ketika perubahan sistem dan penambahan beban kerja terjadi di organisasi saya, maka saya menyakini bahwa saya siap untuk mengikuti perubahan itu. | 30                | 22        | 8            | 73             | 27           |
| 2  | Saya biasanya berusaha meyakinkan orang-orang di organisasi untuk menerima perubahan tersebut.  | 30                | 19        | 11           | 63             | 37           |
| 3  | Ketika perubahan sistem dan   | 30                | 12        | 18           | 40             | 60           |

|   |   |    |    |    |    |    |
|---|---|----|----|----|----|----|
|   | penambahan beban kerja terjadi di organisasi saya, saya cenderung complain tentang perubahan tersebut.  |    |    |    |    |    |
| 4 | Saya percaya, bahwa saya lebih siap menerima perubahan tersebut dibandingkan teman saya.  | 30 | 23 | 7  | 77 | 23 |
| 5 | Saya tidak kuatir tentang perubahan sistem dan penambahan beban kerja di organisasi saya, karna saya yakin bahwa perubahan itu menjadi sebuah jalan untuk merubah mereka. | 30 | 16 | 14 | 53 | 47 |
| 6 | Ketika perubahan sistem dan penambahan beban kerja terjadi di organisasi saya, saya selalu memperhatikan untuk mendukung mereka.  | 30 | 17 | 13 | 57 | 43 |

Sumber : Data observasi Bulan Oktober 2018

Dari tabel 1.1 diatas menginformasikan bahwa kesiapan individu untuk berubah masih belum sesuai dengan yang diharapkan dimana dari 30 responden, 12 diantaranya atau sebesar 40% cenderung complain tentang perubahan, data ini mengungkapkan bahwa pegawai kecamatan di Kabupaten Solok belum siap menghadapi perubahan.

Robbins dan Judge (2010) keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai dimana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka.

Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat akan terlibat langsung dalam kesuksesan berbagai program pemerintah. Keterlibatan seluruh pegawai diperlukan agar optimalnya target yang ditetapkan. Namun yang terjadi dilapangan adanya pegawai yang dilibatkan tidak menjalankan sebagaimana yang

diharapkan disisi lain adanya pegawai yang tidak dilibatkan dalam suatu kegiatan merasa tidak diperhatikan oleh atasan. Sehingga dalam hal ini perlunya komitmen bagi seluruh pegawai terhadap organisasi.

Mowdey dkk. (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dengan suatu bagian dari organisasi yang direfleksikan melalui penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan, kesiapan, dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Bersedia untuk bekerja ekstra keras, hal tersebut juga salah satu aspek dari komitmen organisasi yang tinggi sehingga ditunjukkan dalam bentuk keterlibatan pegawai kepada organisasinya. Dampak yang terjadi pada pegawai jika aspek ini ditunjukkan yaitu pegawai bersedia dan mau untuk bekerja ekstra keras atas nama organisasi sehingga perubahan yang terjadi tidak menjadi hambatan bagi pegawai, melainkan pegawai tetap mau menerima dan mengadopsi perubahan yang ada dengan tujuan lebih baik untuk organisasinya tersebut. Maka berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi tersebut, maka antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan, karena komitmen organisasi yang tinggi merupakan bentuk komitmen pegawai terhadap organisasinya, sehingga perubahan yang terjadi pada organisasi tidak menjadi hambatan bagi pegawai untuk tetap berkomitmen terhadap organisasinya. Komitmen organisasi perlu adanya komunikasi yang baik diantara pegawai kecamatan. Karena komunikasi merupakan penghubung informasi agar memiliki persepsi yang sama dan terciptanya keterbukaan.

Arni, M (2009) Komunikasi Organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau berubah-ubah. Komunikasi sangat diperlukan

dalam segala bidang tidak terkecuali oleh perusahaan. Komunikasi merupakan unsur penting dalam berbagai bidang khususnya adalah perusahaan yang mana komunikasi merupakan jembatan untuk mewujudkan tujuan yang sama. Komunikasi ini juga sebagai penghubung informasi dari orang satu ke orang yang lain, bagian satu ke bagian yang lain, begitu juga dengan pihak dalam organisasi itu sendiri dan yang terpenting adalah dengan pihak luar organisasi. Semakin baik komunikasi yang terbentuk maka semakin baik juga tim yang bekerja di dalamnya. Komunikasi ini akan membentuk iklim komunikasi organisasi yang nantinya secara terus menerus akan digunakan dalam organisasi tersebut.

Luqman (2004) menjelaskan dalam jurnalnya bahwa dalam iklim komunikasi organisasi yang terpenting adalah *supportiveness*. Yaitu adanya hubungan antara atasan dan bawahan yang terbuka, tanpa adanya ketertutupan. Partisipasi dalam pembuatan keputusan merupakan kunci awal dalam komitmen organisasi karena dengan partisipasi keputusan runit akan membentuk kebijakan perusahaan yang berguna bagi seluruh karyawan yang bersifat terbuka.

Fenomena pegawai dikecamatan kabupaten solok kurang terciptanya keterbukaan antara atasan dengan bawahan. Dimana atasan cenderung mempertahankan ego masing-masingnya, sehingga bawahan cenderung melaksanakan perintah tanpa meminta penjelasan lebih detail terhadap tugas yang dilaksanakan. Sehingga bila terjadinya kebijakan terhadap perubahan dalam sistem atau program kerja bawahan hanya menerima intruksi atasan, sehingga kadangkala pegawai tidak siap dalam menerima perubahan tersebut.

Penelitian tentang kesiapan untuk berubah sudah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, seperti Susanto (2008), Soumajaya, dkk (2011), Vakola (2013), vakola (2014) dan lain-lain. Penelitian di atas fokus pada organisasi yang berorientasi pada bisnis dan masih sedikit yang meneliti pada sektor publik. Apa lagi yang meneliti tentang pengaruh keterlibatan

kerja dan iklim komunikasi terhadap kesiapan individu untuk berubah yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi. Wan Rafaei (2010) dan Visagle & Steyn (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen organisasi. Dengan demikian, penelitian memiliki perbedaan yang signifikan dengan penelitian sebelumnya.

Masalah yang menjadi perhatian ada dua. Pertama, literatur tidak membedakan antara individu dan kesiapan organisasi untuk berubah, yang menunjukkan kurangnya kejelasan dan penciptaan definisi dan konseptual untuk penelitian dan praktik. Kedua, mengabaikan perspektif individu, perbedaan kesiapan berkontribusi pada pengembangan pendekatan parsial baik untuk kerja teoritis maupun empiris. Kesiapan individu untuk berubah adalah faktor penentu keberhasilan karena “organisasi hanya berubah dan bertindak melalui anggota mereka, dan bahkan kegiatan yang paling kolektif yang terjadi dalam organisasi adalah hasilnya dari beberapa gabungan dari kegiatan anggota organisasi individu” (George dan Jones, 2001).

Holt dkk. (2007) dalam Ciliana dan Mansoer (2008) juga menemukan bahwa *affective commitment* memiliki hubungan yang positif dengan faktor *appropriateness* dan *change efficacy* dari kesiapan individu untuk berubah. Hal ini berarti pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi akan dapat meningkatkan perasaan individu terhadap ketepatan untuk melakukan perubahan serta meningkatkan kepercayaan individu terhadap kemampuan diri untuk dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan.. Penelitian Periantolo. J dan D. Mansoer (2008), mengemukakan Komitmen



organisasi tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kesiapan untuk berubah..

Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perubahan organisasi. Besaran pengaruh langsung positif dan signifikan keterlibatan kerja terhadap perubahan organisasi (Tunnufus, 2014) . Sementara hasil studi dari Madsen dkk. (2005) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang kuat dengan kesiapan individu untuk berubah.

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Keterlibatan kerja dan Iklim Komunikasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi”.

## **1. 2 Rumusan Masalah**

1. Apakah Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?
2. Apakah Iklim Komunikasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?
3. Apakah Keterlibatan kerja berpengaruh terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?
4. Apakah Iklim Komunikasi berpengaruh terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?
5. Apakah Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?
6. Apakah Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara Keterlibatan Kerja terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?

7. Apakah Komitmen Organisasi memediasi hubungan antara Iklim Komunikasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3. 1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisa Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok
2. Untuk menganalisa Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok
3. Untuk menganalisa Pengaruh Keterlibatan kerja terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok
4. Untuk menganalisa Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok
5. Untuk menganalisa Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok
6. Untuk menganalisa Komitmen Organisasi dalam memediasi hubungan antara Keterlibatan kerja terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok
7. Untuk menganalisa Komitmen Organisasi dalam memediasi hubungan antara iklim Komunikasi terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah pada Pegawai Kecamatan di Kabupaten Solok

#### **1.3. 2 Manfaat Penelitian**

1. Secara teoritis, untuk pengembangan konsep ilmu tentang variabel Kesiapan Individu untuk Berubah dan juga berguna untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mempengaruhi variabel tersebut.
2. Secara praktis, riset ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan terutama bagaimana yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah pegawai di organisasi dan agar dapat diimplementasikan di suatu organisasi baik yang bergerak disektor waralaba maupun pada organisasi sektor publik.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**