

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan adalah gerakan menjauh dari keadaan sekarang menuju keadaan masa depan (George dan Jones, 1996) atau secara umum respon terhadap beberapa peluang ancaman yang timbul dari organisasi (Gilgeous, 1997). Sekarang ini, lingkungan bisnis berubah dengan cepat. Perubahan teknologi seperti komputerisasi, *e-commerce* telah menciptakan lompatan kuantum dalam komunikasi data, proses kerja dan cara melakukan bisnis. Dengan pindah, akan datang ke arah globalisasi dan liberalisasi pasar, organisasi harus siap untuk mengatasi perubahan yang cepat dalam dinamika bisnis. Setiap organisasi harus tunduk kepada tuntutan yang berbeda-beda dan perubahan lingkungan. Perubahan dalam sebuah organisasi berlangsung menanggapi bisnis, ekonomi, peristiwa dan proses pilihan persepsi manajerial.

Banyak organisasi menemukan perubahan menjadi tantangan nyata. Proses perubahan di setiap organisasi adalah unik dalam setiap situasi, karena perbedaan dalam sifat organisasi, sifat dari bisnis, budaya kerja dan nilai-nilai, manajemen dan gaya kepemimpinan dan juga perilaku dan sikap karyawan. Selanjutnya, risiko kegagalan lebih besar karena orang-orang pada umumnya resisten terhadap perubahan. Bagi beberapa orang, perubahan dapat membawa kepuasan, kebahagiaan dan keuntungan, sedangkan untuk orang lain perubahan yang sama dapat membawa rasa sakit, stres dan kekurangan.

Menurut Linstone dan Mitroff (1994), ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam melaksanakan proses perubahan, yaitu perspektif teknologi,

organisasi dan pribadi. Meskipun orang adalah faktor yang paling penting dalam membuat perubahan, namun mereka juga elemen yang paling sulit untuk ditangani. Oleh karena itu, mengelola organisasi menjadi tantangan besar dalam menangani proses perubahan organisasi karena melibatkan nilai-nilai, preferensi, dan sikap perubahan organisasi.

Sikap, sulit untuk berubah karena orang pada umumnya lebih nyaman dengan apa yang telah mereka pelajari atau tahu. (Dunham, 1984; Carnall, 1990) menyatakan bahwa sikap kompleks dapat dipahami lebih baik dengan mengakui bahwa setiap sikap memiliki tiga komponen yang berbeda, kognitif, afektif dan perilaku kecenderungan. Masing-masing sikap terhadap perubahan dapat menyebabkan seseorang untuk mendukung atas perubahan yang terjadi dalam pengaturan organisasi. Meskipun demikian, agar perubahan menjadi efektif, sangat penting untuk memperjelas keyakinan orang, asumsi, dan sikap karena leverage yang paling ampuh untuk signifikan dan perubahan yang berkelanjutan berada dalam inti sistem manusia dari setiap sistem bisnis (Juechter dkk., 1998).

Beberapa penelitian telah menyelidiki hubungan antara sikap perubahan organisasi dan hasil organisasi seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja dan etos kerja. Sebagai contoh antara lain hubungan antara etika kerja Islam dan sikap dari karyawan terhadap sikap perubahan organisasi, komitmen dan sikap perubahan organisasi kepuasan kerja dan sikap perubahan organisasi (Iverson, 1996; Yousef, 2000).

Salah satu fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman adalah kurang bisa menerima perubahan teknologi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya daftar absensi elektronik, dimana daftar absen biasanya digunakan

manual maka sekarang beralih ke daftar absen elektronik. Walaupun disadari perubahan yang terjadi di organisasi diyakini terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi, manajemen akan lebih baik pada seluruh jajaran organisasi, tumbuh dan berkembangnya semangat kerja ASN sehingga akan terjadi peningkatan kemampuan berorganisasi. Namun penggunaan absen elektronik ini tidak bertahan lama karena mesin absen mengalami kerusakan dan tidak bisa dipergunakan lagi. Kerusakan mesin absen elektronik telah dicoba diperbaiki namun kembali mengalami kerusakan.

Perubahan dalam pengelolaan administrasi dari manual menjadi berbasis elektronik dikarenakan tingkat pemahaman ASN masih rendah sehingga terjadi penolakan terhadap sistem tersebut. Hal ini mencerminkan kurangnya komitmen organisasi untuk mencapai kemajuan organisasi serta budaya organisasi belum dipahami secara baik.

Dari observasi secara umum di peroleh bahwa fenomena yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman adalah sebagian sikap pegawai cenderung mengeluh terhadap perubahan dalam organisasi. Banyak pegawai yang belum siap sehingga mereka tidak mengisi daftar absensi elektronik. Di sisi lain, juga ditemukan kurangnya dukungan sebagian pegawai terhadap perubahan sistim ini. Karena sistim ini berdampak terhadap penilaian disiplin dan pada akhirnya terkait dengan tunjangan kinerja. Hal tersebut dapat dilihat dari pra survey terhadap pegawai dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Hasil Pra-Sikap pegawai terhadap perubahan di
Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman

No.	Pernyataan	Jumlah Responden	Tanggapan		Persentasi (%)	
			Setuju	Tidak Setuju	Setuju	Tidak Setuju
1.	Ketika perubahan itu terjadi di organisasi saya, maka saya menyakini bahwa terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi.	30	9	21	30	70
2.	Saya meyakinkan dengan adanya perubahan, manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi.	30	10	20	33	67
3.	Terwujudnya komitmen dan keterlibatan seluruh anggota organisasi.	30	13	17	43	57
4.	Tumbuh dan berkembangnya semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja pada institusi.	30	8	22	27	73
5.	Adanya peningkatan kemampuan para anggota organisasi.	30	8	22	27	73
6.	Adanya Peningkatan kemampuan berorganisasi secara efektif pegawai.	30	9	21	30	70
7.	Adanya Penumbuhan dan pengembangan serta pemeliharaan iklim kerja.	30	12	18	40	60
T o t a l			69	141	230	470
Rata-rata			9,86	20,14	32,86	67,14

Sumber : Data observasi Desember 2018

Berdasarkan hasil survey pada tabel 1.1 terlihat sikap individu untuk berubah dari beberapa item pernyataan. Dimana untuk item pernyataan pertama, sebanyak 9 orang (30%) meyakini terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi, sedangkan 21 orang (70%) tidak yakin terjadi peningkatan efektifitas pada organisasi. Begitu juga dengan item pernyataan kedua sebanyak 10 orang (33%) berusaha meyakinkan dengan adanya perubahan manajemen yang lebih baik pada seluruh jajaran organisasi, sedangkan 20 orang (67%) tidak berusaha meyakinkan.

Pada item pernyataan ketiga sebanyak 13 orang (43%) terwujudnya komitmen dan keterlibatan seluruh anggota organisasi dan sebanyak 27 orang (57%) tidak setuju akan terwujudnya komitmen dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Sedangkan pada pernyataan keempat sebanyak 8 orang (27%) setuju tumbuh dan berkembangnya semangat kerjasama dalam dan antar kelompok kerja pada institusi dan sebanyak 22 orang (73%) tidak setuju. Pada pernyataan kelima sebanyak 8 orang (27%) setuju adanya peningkatan kemampuan para anggota organisasi sedangkan sebanyak 22 orang (73%) tidak setuju. Kemudian pernyataan yang keenam sebanyak 9 orang (30%) setuju adanya peningkatan kemampuan berorganisasi secara efektif pegawai sedangkan sebanyak 21 orang (70%) tidak setuju. Selanjutnya pernyataan yang ketujuh sebanyak 12 orang (40%) setuju adanya peningkatan kemampuan berorganisasi secara efektif pegawai sedangkan sebanyak 18 orang (60%) tidak setuju. Berdasarkan hasil pra survey tersebut pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari rata-rata responden tidak setuju dengan 67,14% dan mencerminkan tingginya sikap ketidak siapan individu pegawai terhadap perubahan organisasi.

Studi ini menunjukkan pentingnya faktor-faktor tersebut dengan sikap terhadap perubahan. Hal itu juga diketahui bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam proses perubahan (Pool, dkk., 2000). Oleh karena itu, masalah mendasar dalam makalah penelitian ini adalah apakah budaya organisasi memiliki dampak pada sikap perubahan organisasi. Adapun salah satu konsekuensi penting dari komitmen organisasi adalah sikap kearah perubahan organisasi (Yousef, 2000).

Sikap anggota organisasi dalam bereaksi terhadap perubahan organisasi ditentukan oleh faktor komitmen organisasi dan kepuasan kerja, (Iverson, 1996; Yousef, 2000). Hasil penelitian Yousef, Darwis (2000) dalam penelitiannya yang berjudul *Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting*, menemukan bahwa komitmen afektif secara langsung dan positif mempengaruhi kognitif, afektif dan kecenderungan berperilaku sebagai dimensi sikap terhadap perubahan organisasi; komitmen kontinuan (alternatif yang dirasa rendah, secara langsung dan negatif mempengaruhi sikap terhadap perubahan organisasi; komitmen kontinuan (pengorbanan pribadi yang tinggi) tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan organisasi dan komitmen normatif tidak berpengaruh signifikan terhadap sikap perubahan organisasi.

Sementara itu komitmen afektif dan komitmen kontinuan (alternatif yang dirasa rendah). Irsad Andriyanto (2016), hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap sikap karyawan pada perubahan hanya pada dimensi afektif saja, sedangkan pada dimensi kognitif dan behavioral tidak berpengaruh.

Ruth Alas, Maaja Vadi, (2000), sikap orang terhadap perubahan dipengaruhi oleh orientasi tugas, budaya organisasi dan orientasi hubungan. Md. Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Azmawani Abdul Rahman, (2003), bahwa budaya organisasi berhubungan dengan sikap terhadap perubahan organisasi. Berbagai jenis budaya organisasi memiliki berbagai tingkat penerimaan pada sikap terhadap perubahan organisasi. Hubungan antara berbagai dimensi sikap terhadap perubahan organisasi, budaya organisasi dan strategi

organisasi mungkin lebih menangkap sifat dinamis dari sikap terhadap perubahan organisasi. Kedua studi tersebut tentang hubungan antara budaya dan sikap organisasi terhadap perubahan organisasi.

Mohammad Said Al-Shurafat, (2018), sebagian besar studi menegaskan bahwa interaksi yang positif kuat ada di antara budaya organisasi dan komitmen organisasi tetapi dalam beberapa asosiasi lemah. Penelitian lain menunjukkan tidak ada hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasi. Penelitian ini sangat penting karena bisa memberikan kita pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara budaya dan sikap perubahan organisasi, khususnya dalam konteks organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman, sebagai dinamika lingkungan bisnis berubah dengan cepat. Perbedaan tesis ini dengan penelitian terdahulu (research gap) adalah :

1. Penelitian terdahulu dilakukan di perusahaan manufakture di Malaysia, oleh Md Zabid Abdul Rashid, Murali Sambasivan dan Azmawani Abdul Rahman, (2003) dan penelitian sekarang dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman Provinsi Sumatera Barat.
2. Penelitian terdahulu menggunakan sampel sebanyak 281 perusahaan dan hanya 258 perusahaan yang digunakan sebagai analisis data. Sedangkan penelitian sekarang menggunakan sampel sebanyak 74 orang dan 74 orang digunakan untuk analisis data.

Berdasarkan hal tersebut di atas maka penulis tertarik mengangkat permasalahan ini ke dalam sebuah karya ilmiah dengan judul tesis “Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Sikap Perubahan Organisasi dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus pada Aparatur Sipil Negara

Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman)”. Berdasarkan judul di atas selanjutnya akan penulis jelaskan rumusan masalah dalam tesis ini.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap sikap perubahan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman?
2. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman?
3. Apakah pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap perubahan organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman?
4. Apakah pengaruh budaya organisasi terhadap sikap perubahan organisasi melalui komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman?

1.3. Batasan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar balakang masalah dapat diketahui banyak faktor yang mempengaruhi sikap perubahan organisasi. Berdasarkan fenomena yang ada telah diuraikan di atas, dan dikarenakan keterbatasan waktu dalam penelitian, lokasi dan objek penelitian pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman memberikan kemudahan bagi penulis dalam melakukan proses dan analisis penelitian. Penulis membatasi variabel yang mempengaruhi sikap perubahan organisasi pada variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi. Agar dapat memberikan arah yang jelas dalam upaya mencapai tujuan maka penelitian ini dibatasi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.
2. Responden dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.

1.4. Tujuan Penelitian

Dengan melakukan pengumpulan, analisis dan interpretasi data yang mendalam dan terperinci diharapkan penelitian ini dapat menganalisis dan menguji secara empirik, sehingga tujuan yang hendak dicapai adalah untuk :

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap sikap perubahan organisasi?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi?
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap sikap perubahan organisasi?
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap sikap perubahan organisasi yang dimediasi oleh komitmen organisasi?

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan penelitian diatas maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk pengembangan konsep ilmu tentang variabel budaya organisasi. Selain itu riset berguna untuk mengidentifikasi faktor-faktor apakah yang mempengaruhi variabel budaya organisasi.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, manfaat yang diharapkan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan terutama bagaimana mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi sikap perubahan di dalam organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Pasaman.