

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi menuntut dunia untuk berubah dan berkembang secara terus menerus. Kekuatan lingkungan global tersebut dapat menjadi faktor pendorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Perubahan yang dilakukan secara konstan dan terus menerus menyebabkan kinerja organisasi maju dengan pesat, sehingga mampu mencapai sebuah kesuksesan dalam organisasi. Perubahan adalah fenomena yang pasti terjadi, berkesinambungan dan akan terus terjadi. Setiap perusahaan atau organisasi tidak dapat menghindari perkembangan dan perubahan tersebut baik untuk saat ini maupun di masa yang akan datang.

Tujuan dari perubahan adalah untuk kelangsungan hidup organisasi itu sendiri dan agar dapat tetap bertahan serta kompetitif dalam lingkungan yang dinamis. Menurut Rachid (dalam Hami, 2016) perubahan tersebut baik perubahan teknologi, tekanan ekonomi, perubahan kebijakan dan juga proses kerja dari bisnis yang dilakukan. Perubahan yang ditandai dengan perkembangan dalam sektor teknologi, menuntut manusia menjadi *smart people* dan selalu belajar serta menjadi lebih inovatif, kreatif dan *flexible* agar mampu mengikuti perkembangan perubahan zaman.

Holt, Armenakis, Feild dan Harris (dalam Simbolon, 2017) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi) dan individu

(karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan. Kesiapan individu untuk berubah secara kolektif merefleksikan sejauh mana individu atau sekelompok individu cenderung untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Menurut Purwoko (2017) sikap terhadap perubahan merupakan hal yang penting untuk menentukan keberhasilan implementasi program perubahan. Oleh karena itu, sikap terhadap perubahan haruslah mendapat perhatian dan penekanan yang cukup dalam proses perubahan. Cunningham et al. (dalam Douglas, Muturi & Ochieng, 2015) mengatakan perubahan organisasi tidak dapat berhasil kecuali perubahan pada individu itu terjadi dan perubahan tidak dapat terjadi kecuali karyawan individu siap untuk itu. Karyawan yang menerima atau menolak perubahan, sangat penting untuk menilai persepsi kesiapan setiap individu sebelum perubahan dilakukan.

Piderit (dalam Andriani & Dahesihsari, 2017) menyebutkan dalam mencapai perubahan yang diinginkan, keberhasilan bergantung pada dukungan dan antusiasme karyawan terhadap perubahan. Menurut Mowday (dalam Pramdani & Fajrianti, 2012) hal ini dapat ditunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan akan muncul dua sikap yaitu positif dan negatif. Sikap positif ditunjukkan dengan adanya *readiness for change* dan sikap negatif ditunjukkan dengan adanya penolakan terhadap perubahan. Menciptakan sikap positif dalam diri karyawan dapat dilakukan dengan menciptakan *readiness for change* pada diri karyawan sehingga perubahan yang dilakukan dapat mencapai kesuksesan yang diharapkan demi kepentingan organisasi.

Peneliti sebelumnya telah menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi *readiness for change*. Secara garis besar faktor-faktor tersebut bisa diklasifikasikan menjadi dua, yaitu faktor organisasi dan faktor individual. Faktor-faktor organisasi antara lain dukungan manajemen, artinya dalam proses menghadapi perubahan dukungan manajemen menjadi hal yang mempengaruhi *readiness for change* (dalam Signe, Ipsen & Liv, 2013). Faktor-faktor individual yang diteliti oleh Riddell dan Roisland (2017) menemukan bahwa *self efficacy* mampu meningkatkan *readiness for change*. Dalam penelitiannya juga disebutkan bahwa *readiness for change* dapat dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Iklim Organisasi di tempat kerja dipandang sebagai salah satu faktor lingkungan paling penting yang mempengaruhi sikap kerja individu. Pendapat tersebut sesuai dengan penelitian dalam Douglas, Muturi dan Ochieng (2015) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi mempengaruhi *readiness for change* dengan hasil yang positif. Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Manik dan Ginting (2019) terhadap 60 personil polisi bawah laut, menyebutkan bahwa pemberian iklim organisasi berkontribusi terhadap *readiness for change*.

Menurut Wirawan (dalam El-Manurwan & Sawitri, 2017) iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi menyangkut hal yang berkaitan dengan lingkungan internal organisasi, mempengaruhi sikap, perilaku, dan kinerja anggota organisasi. Sedangkan menurut Timpe, iklim organisasi disebut sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut serta

diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka (dalam Priyono, 2010).

Selain itu faktor lain yang mempengaruhi *readiness for change* adalah *job involvement*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Andriani dan Dahesihsari (2017), menunjukkan terdapat hubungan positif antara persepsi *job involvement* dalam proses perubahan dengan kesiapan untuk menghadapi perubahan. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa *job involvement* memiliki peran dalam mendorong kesiapan mereka untuk berubah. Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2019) hasilnya menyatakan bahwa *job involvement* secara langsung berpengaruh pada *readiness for change*. Seseorang dengan *job involvement* yang tinggi, cenderung mempresentasikan pekerjaannya secara luas dan secara langsung memberikan dampak pada lebih mudahnya menerima perubahan organisasi ke arah yang lebih baik.

Menurut Robbins dan Coulter (dalam Kurniawan & Suryani, 2018) *job involvement* merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan menganggap performa kerjanya sebagai hal penting dalam menghargai dirinya. Dipertegas oleh Istijanto (dalam Hairiah & Faslah, 2017), *job involvement* didefinisikan sebagai adanya pengenalan terhadap pekerjaan sendiri dan partisipasi secara aktif dalam pengambilan keputusan. Sedangkan menurut Steers & Porter (dalam Ansel & Wijono, 2012) *job involvement* menunjukkan seberapa besar ketertarikan individu terhadap tugas atau pekerjaannya.

Handayani (2019) dalam penelitiannya menyebutkan karyawan dengan *job involvement* yang tinggi akan lebih mendukung pada tujuan dan nilai-nilai dari organisasi, serta akan lebih mencurahkan segala usahanya untuk kepentingan organisasinya. Dengan tingkat kesiapan yang tinggi, kemungkinan besar untuk karyawan lebih menerima terhadap perubahan. Tentunya hal ini akan membantu perusahaan mencapai kesuksesan dalam perubahan organisasi sesuai dengan tujuan diimplementasikannya perubahan tersebut dan dapat dinyatakan bahwa *job involvement* memiliki peranan penting dalam kesiapan individu menghadapi perubahan dalam lingkup kerja maupun dalam lingkup keorganisasian.

Pegawai Negeri Sipil atau yang selanjutnya disingkat PNS adalah sumber daya aparatur yang bertugas menyelenggarakan tugas-tugas pemerintahan dan memberikan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan publik atau masyarakat secara profesional dan berkualitas. Sebagaimana diamanatkan, bahwa Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi PNS bertugas melaksanakan kebijakan publik; memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas; dan mempererat persatuan dan kesatuan Negara Republik Indonesia (Pasal 11) (dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara). Marta (2015) mendefinisikan PNS merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap dan memiliki nomor induk pegawai atau NIP.

Perubahan era digital pada sistem pemerintahan ditandai dengan semakin berkembangnya teknologi informasi. Kurniawan (2019) mendefinisikan teknologi informasi dan komunikasi adalah tempat yang mewadahi semua peralatan teknis yang digunakan dalam proses penyampaian informasi. Menurut Purwoko (2017)

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. Selain itu, pergeseran aspek politik, ekonomi dan sosial juga baik secara langsung maupun tidak, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan cara melakukan perubahan-perubahan tertentu.

Sistem pemerintahan berbasis elektronik di Kabupaten Karawang pada kenyataannya telah diwujudkan dalam berbagai aspek, seperti penerapan aplikasi perencanaan, aplikasi keuangan, aplikasi kepegawaian dan sebagainya. Hal ini masih tahap awal dan perlu banyak proses dalam bentuk pengembangan teknologi informasi dan komunikasi, peningkatan sumber daya manusia ASN di bidang TIK, tata kelola dan faktor pendukung SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) lainnya (dejournal.com, 2019). Purwoko (2017) mengatakan agar usaha-usaha perubahan efektif, diperlukan pengetahuan yang cukup mengenai perubahan itu sendiri, tujuan dan manfaat yang diperoleh jika melakukan perubahan, pengelolaan perubahan, serta hambatan-hambatan yang mungkin terjadi ketika melakukan perubahan demi efektivitas usaha-usaha perubahan mereka.

Berdasarkan penelitian Prabowo, Winarno dan Fauziati (2014) menyebutkan, dengan melibatkan kalangan PNS konsekuensinya harus mempersiapkan pengguna tersebut secara matang agar sistem yang diadopsi bisa tepat guna dan tepat sasaran. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan mempengaruhi pola pikir, perasaan dan perhatian individu sebagaimana tercermin dalam sikap dan perilakunya. Secara psikologis, masing-masing individu memiliki karakteristik dan

mindset yang berbeda terhadap cara pandang mengenai teknologi informasi dan komunikasi. Karakteristiklah yang mendukung suatu individu untuk berubah dan karakteristik pula yang akan membedakan diri dan sifat setiap individu.

Perkembangan teknologi informasi menjadi hal tidak bisa diabaikan. Kedepan, seluruh aspek kegiatan pemerintahan tidak akan bisa ditutup-tutupi lagi. Bahkan semua PNS juga harus bisa beradaptasi dengan kemajuan teknologi informasi. Bupati Karawang Hj. Cellica Nurrachadiana (dalam nasional, 2019) menyatakan bahwa PNS harus mampu mengikuti perkembangan zaman. Tidak boleh gaptেক (gagal teknologi), karena mau tidak mau akan menjadi pelayanan publik berbasis teknologi informasi. Jika tidak mengikuti perkembangan zaman, maka PNS yang memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik dan perekat kesatuan bangsa akan ketinggalan bahkan tergilas oleh zaman.

Namun kenyataan yang terjadi tidak semua PNS dapat sejalan dengan maksud dan tujuan yang diinginkan. Masih banyak PNS enggan mengikuti perubahan pola kerja berbasis teknologi tersebut. Deputy Inovasi Lembaga Administrasi Negara (LAN) Dr Tri Widodo Utomo (dalam beritasatu, 2016) menyebutkan kalangan PNS masih minim penguasaan TIK. Padahal, penggunaan TIK dapat mendorong tata laksana pemerintahan yang bersih (*good governance*). Tri juga menambahkan kalau literasi IT di kalangan birokrat belum merata. PNS yang sudah berumur dan terutama di daerah pelosok, masih cukup banyak yang mengalami gagap teknologi. Asman (dalam User, 2017) menambahkan perkembangan teknologi informasi membutuhkan aparatur yang selalu cepat dan tanggap dalam mengantisipasi

perubahan. Jangan terlena dengan cara lama, PNS harus mengikuti pola kinerja zaman sekarang.

Salah satu pemerintah daerah yang melakukan perubahan dalam penerapan teknologi adalah Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kabupaten Karawang. Dengan perubahan tersebut, dampaknya dirasakan oleh PNS Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kabupaten Karawang. Awalnya pekerjaan biasa dilakukan dengan manual, kini PNS di Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kabupaten Karawang sudah diharuskan terbiasa menemui sistem-sistem aplikasi untuk mengerjakannya. Kepala Kepegawaian Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kabupaten Karawang mengatakan untuk PNS yang sudah berusia lanjut cukup kesulitan untuk mengikuti dalam perubahan ini. Padahal sistem informasi merupakan suatu perangkat kerja yang dapat digunakan untuk memproses suatu masukan ataupun data, kemudian data yang telah diproses tersebut akan menjadi suatu keluaran yang berguna untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Perbedaan sebelum dan sesudah diterapkannya teknologi dapat dirasakan oleh Kepala Seksi Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan Kabupaten Karawang. Bagaimana sulitnya mengaplikasikan dalam pekerjaan sehari-hari. Belum selesai mempelajari aplikasi satu, sudah ditambah lagi aplikasi yang lain. Faktor berpengaruh sebagai penghambat keberhasilan adalah bahwa inisiatif yang begitu besar dalam pemanfaatan teknologi informasi belum berjalan sesuai arah yang menuju tercapainya tujuan holistik penerapan teknologi informasi pemerintahan (diskominfo.karawangkab.go.id). Maka dari itu untuk diterapkannya suatu perubahan dibutuhkan kerjasama pula dari organisasi ataupun individu itu sendiri.

Dalam mengadopsi sistem informasi, kesiapan individu merupakan faktor yang sangat penting, hal itu sebagai respon terhadap perubahan budaya organisasi di pemerintah. Prabowo, Winarno dan Fauziati (2014) mengatakan kesiapan individu lebih cenderung ke sikap keyakinan, optimis dan rasa percaya diri dalam mengadopsi teknologi baru. Individu dikatakan siap apabila individu tersebut memiliki sikap yakin terhadap kemampuannya dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan serta memiliki rasa optimis dan percaya diri bahwa teknologi akan meningkatkan kontrol, fleksibilitas dan efisien dalam pekerjaan sehari-hari.

Menurut Vales di dalam organisasi setiap individu dapat memberikan respon yang berbeda terhadap perubahan yang terjadi. Respon positif karyawan atau partisipasi karyawan dalam perubahan dapat membantu untuk perubahan perusahaan serta keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, respon negatif atau resistensi karyawan dapat menjadi hambatan untuk melakukan perubahan. Beberapa penelitian yang dirangkum Erwin dan Garman (dalam Andriani dan Dahesihsari, 2017) juga menyebutkan bahwa resistensi karyawan menjadi salah satu hambatan dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi.

Berdasarkan data-data yang telah dikemukakan diatas, peneliti tertarik untuk melihat pengaruh antara iklim organisasi dan *job involvement* terhadap *readiness for change* pada PNS Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang.

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Apakah terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *readiness for change* pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang?
2. Apakah terdapat pengaruh *job involvement* terhadap *readiness for change* pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang?
3. Apakah terdapat pengaruh antara iklim organisasi dan *job involvement* terhadap *readiness for change* pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *readiness for change* pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *job involvement* terhadap *readiness for change* pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara iklim organisasi dan *job involvement* terhadap *readiness for change* Pegawai Negeri Sipil Dinas Lingkungan Hidup dan Kebersihan di Kabupaten Karawang.



1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman mengenai pengaruh antara iklim organisasi dan *job involvement* terhadap *readiness for change* pada Pegawai Negeri Sipil.
- b. Menjadi referensi tambahan bagi penelitian mengenai *readiness for change*, iklim organisasi dan *job involvement* pada Pegawai Negeri Sipil.

2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi organisasi/ perusahaan yang sedang merencanakan intervensi terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

