

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Globalisasi menjadi salah satu isu utama yang mendorong organisasi menghadapi dinamika perubahan lingkungan. Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk senantiasa beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Dalam suatu organisasi, sebuah perubahan merupakan hal yang tidak mungkin dihindari. Perubahan adalah suatu dinamika kehidupan yang pasti dan harus dilalui, bahkan menjadi prasyarat untuk mencapai suatu kestabilan (Dobers, 2002, dalam Wibowo, 2006).

Menurut Hussey (2000), seperti dikutip oleh Wibowo (2006), terdapat beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan, yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan semakin intensif dan menjadi lebih global, pelanggan semakin banyak tuntutan, profil demografis penduduk berubah, privatisasi bisnis dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai. Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dengan perubahan akan dikalahkan oleh kompetitor karena ketidakmampuan organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Lunenburg (2010, dalam Yuni, 2014) berpendapat perubahan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh lingkungan eksternal tetapi juga internal organisasi, seperti adanya perubahan kebijakan pemimpin, perubahan visi, perubahan struktur organisasi dan perubahan aturan perusahaan.

Perubahan menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan *status quo* menuju sesuatu yang baru, sehingga perubahan seringkali menimbulkan ketakutan akan ketidaktahuan dan ketidakjelasan pada karyawan. Karyawan mengalami ketidakpastian dan ketakutan mengenai kemungkinan gagal dalam menghadapi kondisi yang baru (Vakola & Nikolau, 2005, dalam Yuni, 2014). Kondisi perubahan yang tidak pasti di dalam organisasi akan memengaruhi sikap karyawan terhadap organisasi. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali ditanggapi secara berbeda oleh setiap anggota organisasi. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai sebuah tantangan maka perubahan akan memicu respon positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon negatif (Ford & Ford, 2010, dalam Zulkarnain *et al.*, 2014).

*Resistance to change* merupakan salah satu faktor yang dilaporkan paling sering menyebabkan kegagalan perubahan organisasi (Kotter & Cohen, 2002), seperti yang dikutip oleh Wibowo (2006). Resistensi terhadap perubahan pada umumnya akan datang dari tingkat manajemen yang sudah merasa mapan. Perubahan akan dapat mengganggu kestabilan dan status kekuasaan, kewenangan dan *privilege* yang telah didapatkan selama ini. Beberapa artikel penelitian juga mengulas mengenai sinisme tentang perubahan organisasi yang mengindikasikan sikap negatif dimana kecenderungan karyawan yang memiliki keyakinan organisasi kurang memiliki integritas untuk melakukan perubahan, sehingga sikap negatif ini dimanifestasikan ke dalam perilaku kritis terhadap organisasi, kepuasan kerja yang rendah, komitmen yang semakin menurun (Ferres & Connel, 2004,

Wanous Reichers & Austin, 2004, dalam Wibowo, 2006). Adanya resistensi dan sinisme terhadap perubahan bukan merupakan sesuatu yang tidak dapat diatasi. Transparansi, komunikasi dan pengikutsertaan semua pihak yang terlibat dalam proses perubahan akan dapat mengurangi resistensi dan sinisme terhadap perubahan tersebut.

Agar proses perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan, perubahan tersebut harus dikelola dengan baik. Mengelola perubahan memerlukan sumber daya manusia yang memahami tujuan suatu perubahan dan memiliki kompetensi untuk melakukannya. Drucker (1995, dalam Wibowo, 2006) berpendapat dengan hanya sekedar mengelola perubahan tidaklah cukup. Masalah perubahan sebenarnya terletak pada perilaku sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dengan demikian prioritas penanganan perubahan terletak pada perbaikan di tingkat individu-individu dalam organisasi. Organisasi memerlukan orang yang harus bertanggung jawab terhadap proses perubahan. Perubahan dilakukan oleh para agen perubahan, yaitu sumber daya manusia, terutama yang menduduki jabatan kunci. Pemimpin pada berbagai jenjang organisasi harus mampu menjadi katalis dan bertanggung jawab untuk mengelola aktivitas perubahan (Robbins, 2001, dalam Wibowo, 2006).

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur penentu keberhasilan organisasi, terlebih lagi dalam proses perubahan. Menurut Stuart (2002, dalam Kahar, 2008) pemimpin adalah seseorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk memengaruhi, memberi petunjuk, dan juga mampu menentukan individu-individu untuk mencapai tujuan organisasi. Spillane (2006, dalam Kahar, 2008)

menyatakan pemimpin itu merupakan agen perubahan yang harus mampu memengaruhi seluruh anggota organisasi, dimana pemimpin sebagai agen perubahan harus mampu membangkitkan kebutuhan dan kemauan karyawan untuk berubah serta harus bertanggung jawab untuk menganalisis masalah yang mungkin timbul dari perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Pemimpin merupakan orang yang paling memiliki wewenang dalam merencanakan dan melaksanakan perubahan, sehingga sering disebut pemimpin merupakan *drivers of change*. Perilaku pemimpin akan berpengaruh terhadap perubahan yang akan terjadi dalam suatu organisasi.

Bishop (2001, dalam Kahar, 2008) menyatakan pemimpin pada tingkat puncak memfasilitasi serta mengembangkan kemampuan karyawan untuk melakukan perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan.

Menurut Hernon dan Ronald (2003, dalam Kahar, 2008) menyatakan konsep kepemimpinan dalam perubahan merujuk pada aktivitas atau kegiatan dalam memengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dengan aspek-aspek, (1) pemimpin yang memberikan, mengembangkan dan menyebarkan visi (*visioner*), (2) sebagai komunikator, (3) menjadi agen perubahan (*change agent*), (4) sebagai pelatih (*coach*) dan (5) dapat menganalisis

pemanfaatan teknologi informasi. Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap perubahan organisasi diperkuat oleh Yulk (2002, dalam Kahar 2008) dimana seorang pemimpin dapat berbuat banyak untuk memfasilitasi kesuksesan pelaksanaan perubahan, melalui tindakan politik termasuk menciptakan koalisi, membentuk tim, memilih orang yang tepat untuk diletakkan pada posisi kunci, membuat simbol perubahan, dan memonitor serta mendeteksi persoalan yang harus diperhatikan.

Menurut Gibson (2006, dalam Kahar, 2008) apabila pada suatu kasus pemimpin melaksanakan perubahan, maka pemimpin harus dapat mengantisipasi penolakan terhadap perubahan dan mempersiapkan karyawan untuk melakukan perubahan. Perubahan organisasi dapat berjalan dengan sukses dikarenakan adanya kesiapan berubah individu yang ada di dalamnya (Holt *et al.*, 2007, dalam Yuni, 2014). Fernandez dan Renay (2006) seperti yang dikutip oleh Prasetya (2015), menyebutkan sebagai langkah awal proses perubahan, organisasi perlu memastikan setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Perubahan harus diawali dengan mempersiapkan segenap sumber daya manusia untuk menerima perubahan karena pada hakikatnya manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Perubahan sumber daya manusia perlu dimulai dengan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan *status quo* untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis.

Kesiapan berubah (*change readiness*) merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi terhadap efektivitas implementasi perubahan (Armenakis *et*

*al.*, 1993, dalam Presetia, 2015). Peran penting tersebut juga diperkuat oleh Berneth (2004, dalam Prasetia, 2015) yang mengemukakan kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi. Kesiapan untuk berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara memengaruhi keyakinan, sikap, dan perilaku target perubahan (Applebaum & Wohl, 2000, dalam Utomo, 2016). Apabila karyawan tidak siap terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh organisasi, maka karyawan tidak akan mampu mengikuti dan akan merasa kewalahan dengan perubahan organisasi yang terjadi (Hanpachen, 1998 dalam Utomo, 2016). Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi. Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010, dalam Pramadani *et al.*, 2012) yang menemukan komitmen anggota organisasi memainkan peranan penting terhadap kesiapan untuk berubah.

Komitmen untuk berubah menekankan gagasan positif tujuan proaktif tidak hanya sekedar dari rendahnya resistensi atau hilangnya sikap negatif terhadap perubahan (Kotter & Schlesinger, 1979; Pinderit, 2000), seperti yang dikutip oleh Kusumaputri (2015). Komitmen untuk berubah (*commitment to change*) menurut Herscovitch dan Meyer (2002, dalam Kusumaputri, 2015), merupakan serangkaian kerangka berpikir yang mengikat individu untuk berperilaku yang diperlukan untuk mendukung dan menyukseskan implementasi perubahan, termasuk di dalamnya menerima nilai-nilai atau tujuan organisasi yang baru.

Penelitian tentang komitmen pada perubahan dikembangkan dari komitmen organisasi yang terdiri atas komitmen afektif, normatif, dan *continuance*.

Peneliti telah melakukan penelitian di BAPELITBANG (Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan) tingkat II Kabupaten Tabanan yang berlokasi di Jl. Pahlawan No.19 Tabanan dengan total jumlah pegawai sebanyak 87 orang. Sesuai dengan Keputusan Presiden No. 27 tahun 1980 tentang Pembentukan BAPELITBANG Republik Indonesia dan UU No. 25 tahun 2004 tentang sistem perencanaan pembangunan nasional tersebut maka daerah tingkat II Pemerintah Kabupaten Tabanan di dalam melaksanakan pembangunan di daerah, terlebih dahulu direncanakan supaya pembangunan dapat berjalan dengan baik sesuai yang diharapkan. BAPELITBANG ini mempunyai fungsi untuk membantu kepala daerah dalam menentukan kebijakan di bidang perencanaan pembangunan daerah serta penilaian atas pelaksanaannya.

Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan (BAPELITBANG) Kabupaten Tabanan, tentunya tidak lepas dari perubahan organisasi, baik perubahan bersumber dari dalam organisasi (internal) maupun perubahan karena faktor eksternal. Perubahan-perubahan tersebut, mengharuskan pemerintahan lebih *responsive*, transparan, dan akuntabel. Perubahan ini menuntut semua pihak baik pemimpin maupun pegawai pemerintahan di BAPELITBANG Kabupaten Tabanan memiliki kesiapan dan komitmen untuk berubah. Oleh karena itu, peneliti tertarik melakukan penelitian di BAPELITBANG Kabupaten Tabanan terkait dengan masalah perubahan organisasi.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang sudah dijelaskan di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap kesiapan berubah?
2. Bagaimana kepemimpinan berpengaruh terhadap komitmen untuk berubah?
3. Bagaimana kesiapan berubah berpengaruh terhadap komitmen untuk berubah?
4. Bagaimana kesiapan berubah memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen untuk berubah?

## 1.3. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih spesifik dan terfokus, maka variabel penelitian dibatasi sebagai berikut:

1. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan, memengaruhi, mendorong, dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu (Tampubolon, 2007, dalam Agustina 2009).

2. Komitmen untuk berubah (*commitment to change*) adalah kekuatan (*mind set*) yang mengikat seorang individu pada rangkaian tindakan yang mempertimbangkan perlunya menyukseskan implementasi dan inisiatif perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002, dalam Widaharthana, 2010).
3. Kesiapan berubah (*change readiness*) adalah keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakiset *et al.*, 1993, dalam Prasetia 2015).

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kesiapan berubah pada pegawai BAPELITBANG Kabupaten Tabanan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen untuk berubah pada pegawai BAPELITBANG Kabupaten Tabanan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kesiapan berubah dan komitmen untuk berubah pada pegawai BAPELITBANG Kabupaten Tabanan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis kesiapan berubah dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen untuk berubah pada pegawai BAPELITBANG Kabupaten Tabanan.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

a. Bagi Institusi

Hasil penelitian ini dapat sebagai bahan masukan dan tambahan informasi mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen untuk berubah dengan kesiapan berubah sebagai pemediasi pada pegawai BAPELITBANG Kabupaten Tabanan, sehingga institusi dapat lebih mempersiapkan pegawai dalam proses perubahan.

b. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini juga sebagai referensi bagi para peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian terhadap topik yang sejenis. Hasil dari penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan dalam penelitian dengan topik sejenis.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini memberikan kesempatan kepada peneliti untuk dapat menerapkan pengetahuan yang telah didapatkan selama menempuh pendidikan di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

## 1.6. Sistematika Laporan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini dibagi menjadi 5 bab:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika laporan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini yang menjelaskan uraian teoritis yang digunakan sebagai dasar teori yang mendukung penelitian ini, kerangka penelitian, dan hipotesis.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metode yang digunakan pada penelitian ini, yang terdiri dari tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode pengambilan sampel, metode pengumpulan data, metode pengukuran data, metode pengujian instrumen, dan metode analisis data.

### BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil dari data yang sudah diolah dengan menggunakan beberapa metode yang sesuai untuk menjelaskan dan membuktikan hipotesis penelitian. Bab ini juga berisi tentang pembahasan dari hasil data yang sudah diolah.

## BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan kesimpulan hasil penelitian, saran, implikasi penelitian, keterbatasan masalah.

