

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kepolisian merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang memiliki berbagai fungsi diantaranya dalam bidang pengayoman dan pelayanan kepada masyarakat (UU No. 2 Tahun 2002). Kepolisian Republik Indonesia (Polri) memiliki tingkat organisasi yang disusun secara berjenjang dari tingkat pusat sampai ke kewilayahan. Pimpinan tertinggi dalam tingkat organisasi ini adalah Kapolri dengan masa jabatan dan program yang berbeda (<https://www.polri.go.id>). Pergantian kepemimpinan Polri periode ini terjadi pada saat Polri memulai tahap III dari *Grand Strategy* Polri yaitu *Strive for Excellence* (2016-2025). *Grand Strategy* Polri merupakan kewenangan administratif Kapolri berupa strategi kebijakan khusus mengenai prosedur dan teknik untuk mengimplementasikan rencana, program, dan kegiatan dari Polri yang dibentuk melalui Surat keputusan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia no. Pol. SKEP/360/VI/2005.

Pada tahap sebelumnya, program ini lebih befokus pada penciptaan rasa aman bagi masyarakat dalam bentuk penegakan hukum, pelayanan, dan perlindungan. Sementara, pada tahap *Strive for Excellence* (2016-2025), personil Polri diharapkan untuk dapat membangun kemampuan pelayanan publik yang unggul, mewujudkan *good government, best practice* Polri, profesionalisme SDM, implementasi teknologi serta infrastruktur guna membangun kapasitas Polri (*capacity building*) yang kredibel di mata masyarakat nasional, regional dan internasional. Perubahan ini memerlukan kesiapan dari para personil Polri untuk dapat melaksanakan program-program yang direncanakan dan menjalankan tahap ini dengan baik.

Dalam mendukung berlangsungnya tahap *strive for excellence*, Kapolri Jendral Drs. H.M. Tito Karnavian, M.A.Ph.D mengusulkan Motto Promoter (Profesional, *Modern*, Terpercaya) dan membuat program Optimalisasi Aksi Polri yang terdiri atas empat tahap. Program ini terdiri atas sebelas program kerja yang memerlukan dukungan penuh dan tindakan nyata dari seluruh personil Polri agar penerapan program dapat berjalan dengan lancar dan menghasilkan hasil yang optimal (Kepolisian Negara Republik Indonesia, 2016).

Salah satu dari sebelas program kerja prioritas dinamakan “Pelayanan Publik yang Lebih Mudah Bagi Masyarakat dan Berbasis Teknologi Informasi”. Kegiatan dalam program kerja ini antara lain: layanan publik yang mudah diakses masyarakat, lebih cepat, bebas calo, dan berbasis teknologi informasi; menyediakan regulasi dan proses pada loket layanan yang tidak berbelit-belit; *quick response*; dan modernisasi teknologi pendukung pelayanan publik. Agar dapat melakukan kegiatan tersebut secara optimal, anggota harus bekerja sesuai dengan durasi yang telah ditentukan dan memiliki keterampilan dalam bidang teknologi informasi.

Program tersebut memiliki empat tahap dan setiap tahap memiliki targetnya masing-masing dan pada saat ini telah memasuki tahap III. Pada tahap sebelumnya, salah satu target dari program ini berhubungan dengan *e-policing* yaitu melanjutkan dan meningkatkan pelayanan SIM baru secara *online* dan perpanjangan SIM *online* pada seluruh kota, kemudian melaksanakan analisis dan evaluasi. Target pada tahap III adalah melanjutkan pengembangan SIM *online* dan tetap melaksanakan analisis dan evaluasi. Pada tahap selanjutnya, tetap dilakukan analisa dan evaluasi akhir. Pelaksana yang berfokus pada program kerja dengan target ini berada dalam area Kepolisian Resor Kota Besar (Polrestabes), yaitu Satuan Lalu Lintas Bagian SIM (Satlantas Bagian SIM) yang menyelenggarakan fungsi pelayanan administrasi registrasi dan identifikasi pengemudi.

Analisis dan evaluasi dilakukan setiap tahunnya untuk melihat tingkat ketercapaian target pelayanan masyarakat yang lebih baik dan juga memverifikasi kesesuaian antara dana yang diserap dari Satlantas Bagian SIM dan proposal anggaran yang diajukan. Indikator keberhasilan untuk target ini adalah meningkatnya kualitas pelayanan Polri kepada masyarakat dan meningkatnya kepuasan masyarakat atas pelayanan Polri. Proses analisis dan evaluasi ini dilakukan oleh supervisor dari pusat. Bila kinerja bagian SIM dianggap kurang memuaskan akan diberi sanksi berupa teguran melalui *teleconference* serta diberikan surat teguran secara tertulis.

Selain analisis dan evaluasi dari supervisor pusat, kinerja anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” dapat dilihat dari kepuasan masyarakat pemohon SIM terhadap pelayanan dari para anggota. Masyarakat pemohon SIM dapat menekan tombol sangat puas, puas, dan tidak puas saat pengambilan SIM. Mesin tombol tersebut berada di atas meja anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X”. Hasil rata-rata per bulan untuk Satlantas Bagian SIM Kota “X” adalah 60% merasa puas, 39.5% merasa sangat puas, dan 0.5% merasa tidak puas. Keluhan yang biasanya dimiliki oleh pemohon SIM adalah antrian yang panjang dan tidak sesuai dengan durasi per loket yang telah ditentukan.

Oleh karena itu, untuk dapat mencapai target yang telah ditentukan, setiap anggota dituntut untuk dapat bekerja dengan lebih cepat (bekerja sesuai dengan durasi yang telah ditentukan) agar keluhan masyarakat tentang antrian yang panjang dapat diminimalisir, lebih ramah kepada masyarakat, dan lebih terampil dalam IT sehingga hal-hal tersebut dapat meningkatkan kinerjanya pada program-program baru yang dilaksanakan oleh Satlantas Bagian SIM dan menyelesaikan masalah terkait dengan keluhan masyarakat agar dapat memaksimalkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan SIM.

Satlantas Bagian SIM ada di ibukota provinsi di seluruh Indonesia, salah satunya adalah Kota “X”. Berdasarkan wawancara kepada salah satu anggota, diketahui bahwa program yang sedang berjalan di bagian Satlantas bagian SIM Kota “X” sudah mengarah pada target yang telah diusulkan yaitu pelayanan berbasis teknologi atau *online*, seperti SIM Keliling, SIM *Corner*, SIM Komunitas; SIM *delivery*; SIM difabel; penambahan armada SIM *Online* dan pelayanan perpanjangan SIM di hari Minggu dan hari libur agar dapat semakin meningkatkan pelayanan publik. Pada program SIM Komunitas, 40% dari total keseluruhan anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” harus berada di luar kantor untuk menjalankan pelayanan SIM dan dilakukan pada hari Minggu atau hari libur serta anggota yang bertugas dipilih secara acak. Oleh karena itu, anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” harus siap untuk dapat bekerja pada hari-hari di luar jam kerja agar program ini dapat berjalan dengan baik.

Setiap tugas anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” berhubungan dengan masyarakat dan menggunakan jaringan *online* untuk dapat mengakses data dari setiap pemohon SIM. Pembuatan dan perpanjangan SIM secara *online* membantu masyarakat karena tidak perlu mengisi formulir secara tertulis akan tetapi masyarakat di Kota “X” masih mengeluhkan panjangnya antrian dan masih merasa takut kepada anggota Polri saat akan melakukan administrasi SIM, serta jaringan *online* yang acapkali *error* sehingga pembuatan SIM tidak dapat diproses sampai akhir.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” diketahui bahwa tugas pokok dan *job description* dari setiap anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” dalam menjalani program-program baru tidak mengalami perubahan akan tetapi terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar target tahap selanjutnya dapat tercapai. Beberapa hal tersebut antara lain perbaikan sarana prasarana dari tempat pembuatan SIM. Setiap anggota dituntut juga untuk mengalami peningkatan keterampilan dan kemampuan dengan mengikuti sertifikasi terkait pelayanan dan pengajar SIM agar dapat lebih

memahami tentang tata cara penerbitan dan pengarsipan SIM serta pengujiannya, meningkatkan pengetahuan terkait pelayanan berbasis teknologi informasi seperti penggunaan komputer dan *scanner* sidik jari, dan penambahan hari kerja.

Sebelumnya, anggota Satlantas Bagian SIM Kota X tidak dituntut untuk melakukan sertifikasi, bekerja hanya di kantor pada hari Senin-Sabtu serta menunggu arahan dari pusat untuk mengadakan suatu acara. Namun sekarang, anggota Satlantas Bagian SIM Kota X harus melakukan sertifikasi, memiliki jadwal bekerja diluar kantor dan bekerja pada hari Minggu setiap dua minggu sekali serta harus membuat proposal anggaran ketika akan melaksanakan suatu acara. Anggota diharapkan untuk melakukan sertifikasi agar dapat menambah kemampuan dan keterampilan, berinisiatif untuk membuat proposal, dan siap untuk bekerja diluar kantor. Tuntutan-tuntutan tersebut merupakan hal-hal yang harus dihadapi oleh setiap anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” dan karenanya perlu dilandasi oleh perubahan keyakinan dan sikap kerja dari setiap anggota agar kinerja dapat lebih optimal dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Bila anggota Satlantas Bagian SIM *not ready* dalam menghadapi perubahan, maka kinerja anggota akan menjadi kurang optimal sehingga dapat muncul keluhan dari masyarakat seperti antrian panjang akibat pelayanan tidak sesuai dengan durasi yang telah ditentukan. Anggota Satlantas Bagian SIM yang *ready* akan menunjukkan sikap kerja yang mendukung perubahan sehingga dapat bekerja lebih optimal dan meminimalisir keluhan yang ada.

Dengan adanya program-program baru, tuntutan untuk meningkatkan keterampilan dan juga kemampuan serta mengatasi keluhan dari masyarakat pemohon SIM, seluruh anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” diharapkan dapat mempersiapkan diri dan berubah agar dapat mencapai target yang telah ditetapkan dan memperoleh hasil yang optimal. Hal ini dikarenakan pentingnya kesiapan anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” dalam menghadapi

perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi sebagai dampak dari program prioritas yang dilaksanakan, kesiapan ini disebut juga dengan *readiness for change*. *Readiness for change* didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara bersamaan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (tempat terjadinya perubahan), dan individu (karakteristik individu yang akan menjalani perubahan) yang terlibat dalam suatu perubahan (Holt, 2007).

Readiness for change dapat diukur dari empat dimensi, yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Dimensi *appropriateness* merujuk pada keyakinan individu bahwa perubahan yang terjadi akan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dimensi *management support* merujuk pada keyakinan individu bahwa pemimpin dan juga manajemen mendukung terjadinya perubahan. Dimensi *change efficacy* merujuk pada keyakinan individu bahwa dirinya mampu melakukan tugas sejalan dengan perubahan dan dimensi *personal valence* merujuk pada keyakinan individu bahwa perubahan akan memberikan keuntungan bagi dirinya.

Dari hasil wawancara terhadap 5 orang anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” diperoleh data bahwa kelima orang anggota tersebut (100%) merasa program-program yang dijalankan sudah tepat dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh Polri serta memberikan keuntungan bagi pihak Satlantas seperti pelayanan petugas lebih cepat karena sudah melalui *online*, dapat meminimalisir kesalahan data, menghilangkan pungutan liar, menghindari keluhan masyarakat, dan citra polisi menjadi lebih bersahabat. Hal ini berarti anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” menunjukkan keyakinan bahwa perubahan tersebut memberikan keuntungan bagi pihak organisasi. Namun, selain memberikan keuntungan menurut 2 orang anggota (40%) program ini juga memiliki kekurangan yaitu karena masyarakat dari provinsi manapun di Indonesia dapat melakukan perpanjangan SIM di

Satlantas Kota “X” selama memiliki *e-ktip* sehingga hal ini menyebabkan masyarakat yang datang tidak dapat diprediksi dan menimbulkan antrian panjang.

Sosialisasi terkait program-program ini disampaikan secara tertulis dan disampaikan kembali saat kegiatan apel. 100% anggota sudah mendengar hal-hal terkait program seperti harus bekerja dengan lebih cepat dan ramah dan mengikuti sertifikasi dari dua media tersebut namun terdapat seorang anggota yang tidak paham tentang program-program yang ada. Tentang sarana dan prasarana dari manajemen, menurut 4 orang (80%) anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” merasa sarana prasarana seperti gedung tempat pelayanan dilakukan, jaringan *online* untuk pembuatan SIM, jumlah komputer untuk uji teori masih belum memadai bila dibandingkan dengan banyaknya jumlah masyarakat yang ingin membuat atau memperpanjang SIM setiap harinya. Jaringan *online* yang terganggu akan menyebabkan berhentinya pelayanan SIM sehingga masyarakat akan memberikan komplain dan juga pekerjaan anggota akan semakin banyak. Sementara 1 orang (20%) anggota mengatakan sarana prasarana yang ada sudah baik. Hal ini berarti anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” menunjukkan keyakinan bahwa sarana prasarana manajemen belum mendukung terjadinya perubahan.

Berkaitan dengan keyakinan diri anggota Satlantas Bagian SIM dalam bekerja dengan perubahan, 5 orang (100%) menganggap cukup mampu bekerja secara optimal dalam program-program baru yang ada tetapi merasa tidak dapat bekerja bila jaringan *online* mengalami kerusakan dan mengalami kesulitan bila ada pemohon SIM yang tidak mengikuti arahan. Hal ini berarti anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” menunjukkan keyakinan bahwa mereka yakin dapat bekerja meskipun terdapat perubahan.

Selain itu, kelima anggota Satlantas Bagian SIM (100%) merasa program-program baru yang ada memberikan keuntungan berupa dapat bekerja lebih cepat, keluhan dari

masyarakat berkurang, dan membangun banyak koneksi dengan perusahaan-perusahaan. Akan tetapi selain keuntungan pribadi, terdapat pula kerugian seperti hari kerja bertambah karena diwajibkan bekerja pada hari Minggu setiap dua minggu sekali. Hal ini berarti anggota Satlantas Bagian SIM kota “X” menunjukkan keyakinan bahwa perubahan tersebut memberikan keuntungan bagi dirinya. Berkaitan dengan sertifikasi yang seharusnya dijalani oleh setiap anggota, 2 orang anggota (40%) menganggap sertifikasi tersebut hanya penting untuk dijalani oleh anggota yang bekerja di loket pengajar saja seperti loket empat, lima, dan enam dan 3 orang anggota (60%) menganggap sertifikasi sebaiknya dilakukan oleh setiap anggota karena memberikan pengetahuan lebih tentang pelayanan SIM. Hal ini menunjukkan masih terdapat ketidaksetujuan anggota tentang perubahan akibat program yang dijalankan.

Data di atas merupakan gambaran awal terhadap kesiapan untuk berubah anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” namun belum menggambarkan bagaimana kesiapan anggota secara keseluruhan. Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” memiliki kesiapan yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan. Anggota Satlantas Bagian SIM dapat dikatakan siap untuk berubah ketika menganggap bila perubahan tersebut tepat dan menguntungkan bagi organisasi; percaya terhadap kemampuan diri untuk dapat berubah mengikuti perkembangan; yakin akan dukungan dari pemimpin atau manajemen organisasi; dan yakin mengenai keuntungan bagi dirinya bila perubahan tersebut diimplementasikan. Kesiapan anggota perlu diukur agar organisasi dapat menjalankan perubahan dan mencapai visi dan misi secara optimal. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk meneliti *readiness for change* pada anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X”.

1.2. Identifikasi Masalah

Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana *readiness for change* pada Anggota Satlantas Bagian SIM di Kota “X”

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *readiness for change* pada Anggota Satlantas Bagian SIM di Kota “X”.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui *readiness for change* pada Anggota Satlantas Bagian SIM di Kota “X” melalui dimensi *appropriateness, management support, change efficacy*, dan *personal valence*

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

- Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan di bidang psikologi, khususnya bidang psikologi industri dan organisasi yang berkaitan dengan *readiness for change*
- Hasil penelitian ini diharapkan dapat juga berfungsi sebagai dasar atau pijakan bagi penelitian yang senada di masa yang akan datang.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi tambahan pada Polrestabes Kota “X” mengenai *readiness for change* anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” sehingga dapat memberikan bantuan bagi anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” yang belum siap agar Polrestabes Kota “X” dapat mencapai tujuan perubahan yang telah ditetapkan.

- Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi pada anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” tentang *readiness for change* yang dimiliki sehingga bagi anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” yang belum siap dapat mengatasi kurangnya keyakinan mereka tentang perubahan dan anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” yang siap dapat mempertahankan atau meningkatkan keyakinan tersebut.

1.5. Kerangka Pikir

Salah satu tingkat organisasi Polri yang beroperasi di Indonesia adalah Kepolisian Resor Kota Besar (Polrestabes), dengan Satuan Lalu Lintas Bagian SIM (Satlantas Bagian SIM) sebagai bagian dari tingkat organisasi tersebut. Satlantas Bagian SIM berada di setiap kota di Indonesia dan salah satunya adalah Kota “X”. Anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” (selanjutnya akan disebut sebagai partisipan) memiliki tugas yang berhubungan dengan pembuatan SIM mulai dari melakukan pengecekan data, menjamin sarana dan prasarana, melaksanakan pengujian teori, simulator, dan praktek terhadap pengetahuan dan keterampilan, menerbitkan SIM bagi pemohon yang memenuhi persyaratan serta mengawasi, mengarahkan, menganalisa, mengevaluasi dan melaporkan pelaksanaan penyelenggaraan kegiatan registrasi/identifikasi pengemudi dan membuat laporan. Tugas-tugas tersebut dibagi kedalam tujuh loket yang memiliki fungsi berbeda-beda.

Pada masa sekarang, diperlukan program baru untuk dapat meningkatkan pelayanan SIM kepada masyarakat kearah yang lebih baik lagi. Program-program tersebut diantaranya adalah pelayanan berbasis teknologi atau *online*, seperti SIM Keliling, SIM *Corner*, SIM Komunitas; SIM *delivery*; SIM difabel; penambahan armada SIM *Online* dan pelayanan perpanjangan SIM di hari Minggu dan hari libur agar dapat semakin meningkatkan pelayanan

publik. Partisipan juga dituntut untuk bekerja di luar kantor pada hari libur di acara-acara tertentu yang mana hal ini merupakan bagian dari program SIM Komunitas.

Adanya program-program baru ini membuat para partisipan mengalami perubahan-perubahan terkait program baru ini. Program-program baru tersebut mempengaruhi tuntutan kemampuan dan keterampilan yang seharusnya dimiliki oleh partisipan. Setiap partisipan dituntut untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya agar dapat mencapai hasil yang baik dari program-program tersebut serta mengurangi keluhan dari masyarakat pemohon SIM diantaranya harus bekerja sesuai dengan durasi, lebih ramah, dan juga lebih terampil dalam IT agar tidak memiliki kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya proses pelayanan SIM di hari minggu dan juga hari libur/khusus, hari kerja partisipan bertambah. Selain itu, setiap partisipan dituntut untuk mengikuti sertifikasi mengenai pengujian latihan SIM, khususnya partisipan di loket-loket pengujian. Dengan adanya program perluasan SIM *online* juga seluruh partisipan dituntut untuk mengetahui setiap tata cara yang berhubungan dengan pembuatan dan juga perpanjangan SIM agar dapat mencapai target yang diinginkan. Hal ini membutuhkan *readiness for change* dari setiap partisipan.

Holt (2007) mengemukakan bahwa *readiness for change* dapat dilihat dari 4 hal yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. *Appropriateness* merupakan keyakinan individu mengenai perubahan yang dilakukan apakah sudah tepat atau belum tepat untuk organisasi. Ketika individu menganggap perubahan yang dilakukan tidak tepat maka sulit untuk mencapai keadaan *ready* (Armenakis & Bedeian, 1999). Bila partisipan memiliki nilai *appropriateness* yang tinggi maka partisipan tersebut akan menganggap bahwa perubahan akibat program-program SIM *online* yang dilakukan sudah tepat dan memiliki keuntungan bagi Satlantas Bagian SIM secara organisasi. Sebaliknya, jika nilai *appropriateness* rendah atau perubahan dianggap tidak tepat partisipan akan kurang berkemungkinan untuk mencapai keadaan *ready*.

Management support merupakan keyakinan individu mengenai pemimpin atau manajemen organisasi apakah mendukung berlangsungnya perubahan atau tidak. Jika individu menganggap bahwa lingkungan pekerjaan tidak mendukung terjadinya perubahan, individu akan memiliki pandangan pesimis tentang perubahan tersebut yang mana hal ini mengarah pada perilaku yang tidak mendukung terjadinya perubahan (Martin, Jones & Callan, 2005). Bila partisipan memiliki nilai *management support* yang tinggi maka partisipan tersebut akan percaya bahwa pemimpin dan manajemen dari kepolisian akan kompeten dalam memimpin dan mendukung perubahan sehingga lebih berkemungkinan untuk merasa *ready* dengan perubahan. Sebaliknya, bila partisipan memiliki nilai *management support* yang rendah maka partisipan tersebut akan menganggap bahwa pemimpin atau manajemen kepolisian termasuk juga sarana dan prasarana tidak mendukung berjalannya program-program SIM *online* sehingga akan memiliki pandangan pesimis tentang perubahan.

Change efficacy meliputi keyakinan diri individu terhadap kemampuan dirinya untuk bekerja dengan adanya perubahan. Individu akan merasa tidak kompeten serta merasa *stress* dan gagal untuk mengatasi situasi yang baru bila tidak yakin akan kemampuannya sendiri dalam menghadapi perubahan (Bandura, 1977). Bila partisipan memiliki nilai *change efficacy* yang tinggi maka partisipan tersebut akan bersikap gigih dalam usaha untuk terlibat dalam proses perubahan agar dapat mencapai target program SIM *online*. Sebaliknya, bila partisipan memiliki nilai yang rendah dalam hal *change efficacy* maka partisipan tersebut tidak yakin akan kemampuannya sendiri dalam melaksanakan program-program yang ada dan dapat merasa tidak kompeten bahkan *stres* dalam melakukan tugasnya.

Personal valence merupakan keyakinan individu mengenai perubahan apakah memberikan keuntungan bagi dirinya atau tidak. Individu yang tidak melihat adanya keuntungan bagi dirinya dari perubahan tersebut maka individu akan kurang berkemungkinan untuk menunjukkan kesiapan terhadap perubahan (Rafferty et al., 2013). Bila partisipan

memiliki nilai *personal valence* yang tinggi maka partisipan tersebut yakin bahwa perubahan akibat program baru yang dilaksanakan akan memberikan keuntungan bagi dirinya dan menunjukkan kesiapan terhadap perubahan. Sebaliknya, jika partisipan memiliki nilai *personal valence* yang rendah maka partisipan tersebut merasa tidak ada keuntungan bagi dirinya bila melakukan kinerja sesuai dengan target pada program-program SIM *online* yang ada. Empat hal tersebut akan menentukan *readiness for change* anggota Satlantas bagian SIM Kota “X” yang dengan kata lain siap atau tidaknya partisipan tersebut dalam menjalani perubahan karena adanya program-program berbasis teknologi.

Readiness for change dipengaruhi oleh beberapa faktor anteseden yaitu faktor kecerdasan emosional, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kualitas komunikasi, kepercayaan terhadap manajemen, dan sejarah terjadinya perubahan (Soumyaja et al., 2015). Faktor pertama adalah kecerdasan emosional yang berhubungan dengan individu. Partisipan dengan kecerdasan emosional tinggi akan lebih mudah beradaptasi dalam reaksi emosional terhadap perubahan akibat program-program SIM *online*, karena partisipan yang cerdas secara emosional akan lebih adaptif dan responsif terhadap emosi dan *moods* yang dimiliki serta memiliki pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik tentang perasaan mereka.

Faktor kedua adalah partisipasi dalam pengambilan keputusan dan faktor ketiga adalah kualitas komunikasi yang mana keduanya berhubungan dengan proses terjadinya perubahan. Proses merujuk kepada langkah-langkah yang diikuti selama implementasi perubahan. Dalam hal partisipasi terhadap perubahan, individu yang didorong untuk berpartisipasi dalam perubahan dan jika ide individu diterima secara konsisten maka akan mengurangi resistensi terhadap perubahan (Wanberg dan Banas, 2000; Bouckenooghe dan Devos, 2007). Partisipan yang diizinkan untuk memberika ide tentang perubahan akibat program SIM *online* akan menunjukkan resistensi yang jauh lebih rendah dibandingkan partisipan yang tidak atau

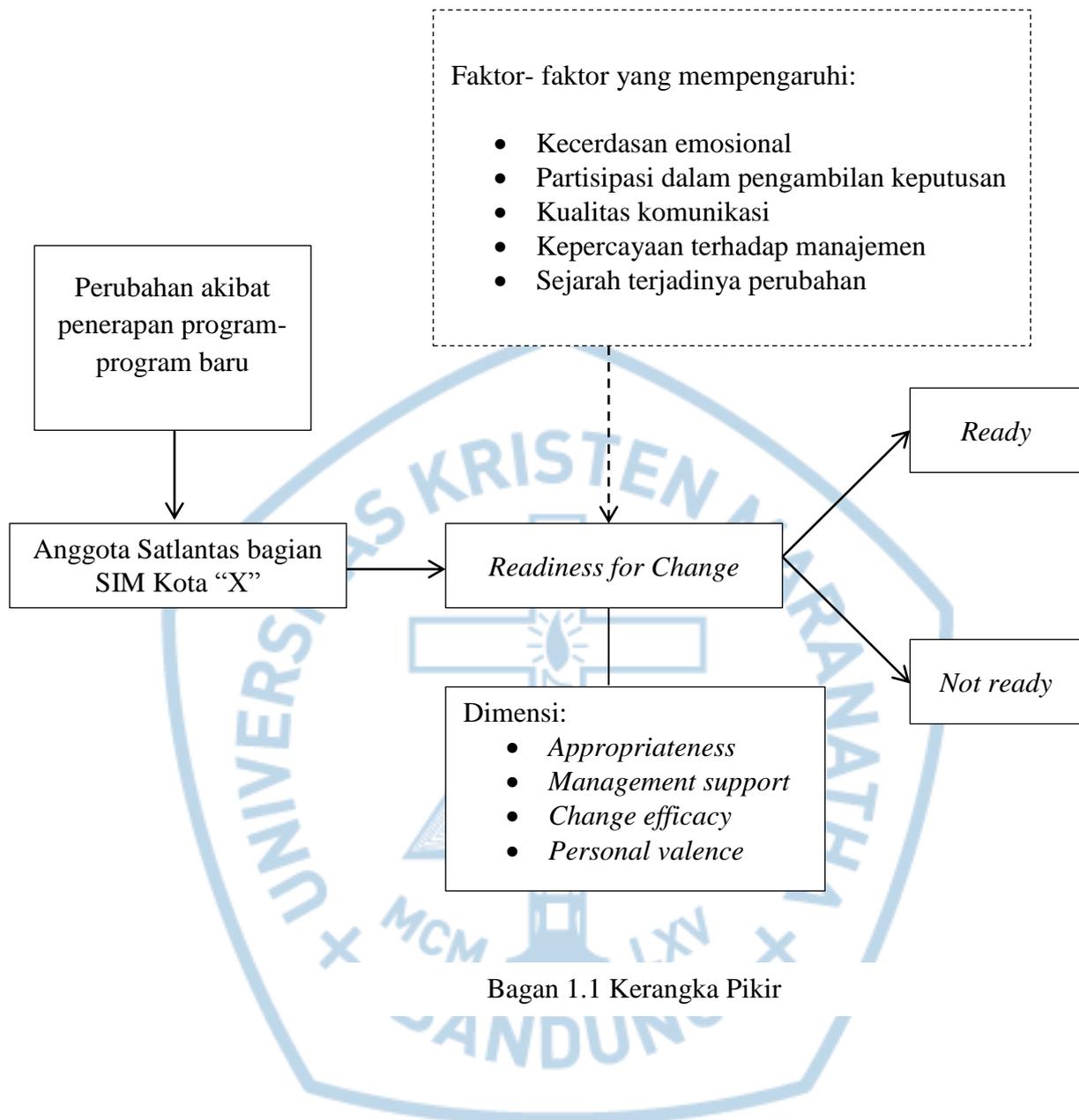
dengan kata lain akan menjadi lebih siap menghadapi perubahan. Partisipasi individu dalam perubahan juga memiliki dampak positif terhadap kepercayaan terhadap manajemen dan pemimpin (Weber dan Weber, 2001). Oleh karena itu, partisipasi partisipan akan mempengaruhi nilai *management support* dari partisipan yang nantinya akan mempengaruhi *readiness* dari partisipan tersebut.

Dalam faktor kualitas komunikasi, informasi tentang perubahan diberikan secara rinci kepada karyawan dapat mengurangi *resistance to change* (Miller et al., 1994; Wanberg and Banas, 2000). Jumlah dan kualitas informasi tentang program-program SIM *online* yang diberikan kepada partisipan dapat mempengaruhi bagaimana mereka akan bereaksi terhadap perubahan. Bila informasi tentang program diberikan secara rinci kepada partisipan maka hal tersebut akan meningkatkan *readiness for change* dari partisipan Satlantas.

Faktor lainnya adalah kepercayaan terhadap manajemen dan sejarah terjadinya perubahan. Kedua hal ini berhubungan dengan konteks perubahan. Kepercayaan pada manajemen tingkat atas atau pemimpin dipandang sebagai faktor penting yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah (Eby et al., 2000; Rafferty and Simons, 2006). *Readiness for change* akan berkurang ketika pemimpin-pemimpin dalam organisasi tidak konsisten dengan perkataan mereka (Kotter, 1995). Ketika hal tersebut terjadi, partisipan akan menganggap manajemen kurang dapat dipercaya dan terlebih lagi akan merasa kurang percaya bahwa perubahan yang dilakukan untuk mencapai target program-program tersebut penting, mengurangi kepercayaan terhadap adanya keuntungan-keuntungan dari perubahan dan motivasi untuk mendukung perubahan akan berkurang. Selain kepercayaan terhadap manajemen tingkat atas, Wanous et al. (2000) menemukan bahwa sejarah perubahan berkorelasi dengan motivasi untuk terus mencoba menerapkan perubahan. Bernerth (2004) mengamati bahwa pengalaman positif karyawan dengan perubahan sebelumnya akan meningkatkan kesiapan karyawan dan sebaliknya pengalaman negatif akan menghambat

kesiapan mereka. Bila partisipan merasa perubahan sebelumnya memiliki keuntungan bagi dirinya ataupun organisasi maka hal tersebut akan merasa siap dalam menghadapi perubahan berikutnya akibat program SIM *online* ini. Sebaliknya, jika partisipan Satlantas Bagian SIM menanggapi perubahan sebelumnya secara negatif maka akan kurang merasa siap dalam menghadapi perubahan berikutnya.

Partisipan dapat memiliki kesiapan (*ready*) ataupun juga belum memiliki kesiapan (*not ready*) dalam menghadapi program-program tersebut. Kesiapan dari partisipan Satlantas bagian SIM kemudian akan mempengaruhi kesiapan implementasi program baru. Dengan mengukur *readiness for change*, jarak antara keyakinan organisasi terhadap perubahan dan keyakinan partisipan terhadap perubahan yang sama. Jika terdapat jarak yang besar atau dengan kata lain partisipan Satlantas bagian SIM belum siap menghadapi perubahan (*not ready*), maka implementasi program dapat menjadi tidak sukses. Sebaliknya, bila partisipan Satlantas bagian SIM sudah merasa siap (*ready*) maka akan menerima dan menjalankan perubahan serta akan mengarah pada implementasi program yang sukses. Partisipan yang merasa bahwa mereka siap untuk perubahan menunjukkan hal tersebut dengan menunjukkan perilaku yang mendukung perubahan sedangkan partisipan belum siap dapat berperilaku dalam cara-cara yang dapat mensabotase perubahan. Contohnya, partisipan yang *ready* berkemungkinan untuk bekerja sama secara aktif dalam perubahan dan tekun dalam menghadapi kesulitan sedangkan partisipan yang belum siap akan menjadi kurang peduli pada hal-hal yang berhubungan dengan perubahan dan cenderung merasa perubahan akan gagal.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

- *Readiness for change* anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” dapat berbeda-beda dalam menghadapi perubahan
- Anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” dapat dikatakan *ready* dalam menghadapi perubahan bila menganggap perubahan tersebut tepat dan menguntungkan bagi organisasi; menganggap dukungan dari pemimpin atau manajemen organisasi dapat membantu perubahan; percaya terhadap kemampuan diri untuk dapat berubah mengikuti perkembangan; dan menganggap adanya keuntungan bagi dirinya bila perubahan tersebut diimplementasikan.
- Anggota Satlantas Bagian SIM Kota “X” dapat dikatakan *not ready* dalam menghadapi perubahan bila menganggap perubahan tersebut tidak memberikan keuntungan bagi organisasi; menganggap pemimpin atau manajemen organisasi tidak memberikan dukungan terhadap perubahan; kurang percaya terhadap kemampuan diri dalam menghadapi perubahan; dan menganggap perubahan yang terjadi tidak memberikan keuntungan bagi dirinya.