

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Permasalahan birokrasi di Indonesia bukanlah permasalahan baru. Problem birokrasi ini merupakan suatu problem yang kompleks dan sulit untuk diselesaikan oleh pemerintah. Banyak pendapat yang berkembang di masyarakat menyatakan bahwa birokrasi bukanlah menjadi pelayan bagi masyarakat melainkan sebagai sumber masalah bagi masyarakat. Selain itu, masih maraknya praktik KKN di semua sektor pemerintahan, rendahnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja, kualitas pelayanan publik yang masih belum memenuhi harapan masyarakat, serta mentalitas birokrat yang masih jauh dari harapan. *(Sumber: wawancara dengan kepala UPT Kemendikbud "X" Cimahi)*

Kesan negatif masyarakat terhadap birokrasi dikarenakan birokrasi selama ini tidak dapat merespon keinginan masyarakat. Konsep birokrasi di Indonesia dinilai tidak lagi mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan masyarakat yang sangat pesat. Birokrasi dinilai berjalan dengan lambat, dan metodologi tidak dapat diterima oleh masyarakat saat ini yang seharusnya lebih cepat, efisien, tepat waktu, dan sederhana. Ditambah lagi sekarang telah memasuki era globalisasi yang menuntut segala sesuatunya berjalan dengan cepat dan tepat. *(Sumber: wawancara dengan kepala UPT Kemendikbud "X" Cimahi)*

Fenomena-fenomena di atas yang menjadi dasar bagi pihak pemerintah untuk melakukan Reformasi Birokrasi atau perubahan reformasi ke arah yang lebih baik.

Reformasi birokrasi merupakan salah satu upaya pemerintah untuk mencapai *good governance* dan melakukan pembaharuan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan terutama menyangkut aspek-aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (*business process*) dan sumber daya manusia (aparatur). Melalui reformasi birokrasi, dilakukan penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah dimana yang tidak hanya efektif dan efisien, tetapi juga reformasi birokrasi menjadi tulang punggung dalam perubahan kehidupan berbangsa dan bernegara. (Sumber: wawancara dengan kepala UPT Kemendikbud “X” Cimahi)

Untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara tepat, cepat, dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah telah merumuskan sebuah peraturan untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan reformasi birokrasi di Indonesia, yaitu Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 yang mengamanatkan agar disusun suatu *road map* reformasi birokrasi setiap lima tahunan. *Road Map* reformasi birokrasi merupakan rencana rincian pelaksanaan reformasi birokrasi dari satu tahap ke tahap selanjutnya selama lima tahun dengan sasaran tahun berikutnya. *Road Map* ini tentunya akan membimbing agar perubahan birokrasi yang lebih baik lagi dapat terwujud. Dengan *road map* ini, dapat dipantau sejauh mana perkembangan pelaksanaan reformasi birokrasi baik di tingkat nasional maupun di masing-masing pemerintah daerah. (Sumber: wawancara dengan kepala UPT Kemendikbud “X” Cimahi)

Kebijakan Reformasi Birokrasi yang ditetapkan pemerintah di bawah pengawasan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara–Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (KemenPAN–RBI) harus dijalankan oleh semua pihak, mulai dari semua jajaran kementerian, lembaga-lembaga, serta pemerintah baik pada tingkat provinsi, kabupaten,

maupun kota. Salah satu diantaranya adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). (*Sumber: wawancara dengan kepala UPT Kemendikbud "X" Cimahi*)

Kemendikbud merupakan kementerian dalam pemerintahan Indonesia yang menyelenggarakan urusan di bidang pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, pendidikan masyarakat, serta pengelolaan kebudayaan. Misi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yaitu mewujudkan pelaku pendidikan dan kebudayaan yang kuat; mewujudkan akses yang meluas, merata, dan berkeadilan; mewujudkan pembelajaran yang bermutu; mewujudkan pelestarian kebudayaan dan pengembangan bahasa; mewujudkan penguatan tata kelola; serta peningkatan efektivitas birokrasi dan pelibatan publik. Agar misi tersebut tercapai, maka sejak ditetapkannya Peraturan Presiden nomor 81 tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025, Kemendikbud melakukan Reformasi Birokrasi pada delapan area perubahan: 1) Manajemen Perubahan; 2) Penguatan Pengawasan; 3) Penguatan Akuntabilitas Kinerja; 4) Penguatan Kelembagaan; 5) Penguatan Tata Laksana; 6) Penguatan Sistem Manajemen SDM Aparatur; 7) Penguatan Peraturan Perundang-Undangan; 8) Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik yang terdiri atas: (a) layanan peserta didik; (b) layanan satuan pendidikan; (c) layanan substansi pendidikan; (d) layanan guru dan tenaga kependidikan; (e) layanan kebudayaan; (f) layanan Kebahasaan. (*Permenpan RB tahun 2010*)

Kebijakan perubahan bagi seluruh kementerian termasuk Kemendikbud juga berdampak pada lembaga-lembaga dibawah Kemendikbud yang juga dituntut untuk turut serta menjalankan Reformasi Birokrasi, salah satunya adalah UPT Kemendikbud "X" Cimahi. UPT Kemendikbud "X" Cimahi merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. UPT "X" memiliki tugas melaksanakan pengembangan dan

pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) di Bidang Mesin dan Teknik Industri. Visi dari UPT “X” adalah terbentuknya insan dan ekosistem pendidikan yang berkarakter untuk peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan yang profesional di bidang Mesin dan Teknik Industri. Motto UPT “X” yaitu melayani tanpa pamrih, dan komitmennya adalah bermakna bagi peserta diklat dan masyarakat sekitar.

Dalam operasionalnya, UPT Kemendikbud “X” Cimahi mempertanggungjawabkan tugas dan fungsinya kepada Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Dalam rangka melaksanakan tugas operasional, organisasi UPT “X” terdiri atas: Kepala Pusat; yang dibantu oleh Bagian Umum yang membawahi Sub-bagian Perencanaan dan Penganggaran, Sub-bagian Tata Laksana dan Kepegawaian, Sub-bagian Tata Usaha dan Rumah Tangga; Bidang Program dan Informasi yang membawahi Seksi Program, dan Seksi Data dan Informasi; Bidang Fasilitasi Peningkatan Kompetensi yang membawahi Seksi Penyelenggaraan, dan Seksi Evaluasi, dan Kelompok Jabatan Fungsional yang membawahi departemen otomotif, departemen elektronika dan informatika, departemen teknik sipil dan perencanaan, departemen ketenagalistrikan, bidang fasilitasi peningkatan kompetensi, bidang program dan informasi, bagian umum, departemen TET dan sains, departemen mesin produksi dan konstruksi, dan departemen manajemen kependidikan.

UPT Kemendikbud “X” Cimahi ikut serta dalam menjalankan Reformasi Birokrasi sejak terbitnya Peraturan Presiden Nomor 80 Tahun 2011 tentang *Grand Desain* Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025 dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014. Melalui kedua perdoman tersebut UPT “X” mulai menerapkan secara bertahap reformasi birokrasi. Adapun area yang menjadi fokus perubahan di UPT “X”, yaitu terkait

dengan pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, sumber daya manusia, peraturan, dan pelayanan.

Dalam perjalanan reformasi birokrasi UPT Kemendikbud “X” Cimahi dari tahun 2010 hingga 2014, penerapan dan pelaksanaan reformasi birokrasi pada area perubahan yang telah ditetapkan masih mengalami banyak hambatan dan tantangan, sehingga UPT “X” perlu melakukan upaya pembaruan dan peningkatan demi tercapainya reformasi birokrasi yang diharapkan.

Hingga saat ini, UPT Kemendikbud “X” Cimahi telah memasuki Reformasi Birokrasi nasional tahap kedua yang ditandai dengan disusunnya *Road Map* Reformasi Birokrasi 2015-2019 melalui PERMENPAN No. 11 Tahun 2015. Dalam *Road Map* tersebut ditetapkan tiga sasaran dan enam strategi perubahan reformasi birokrasi 2015-2019. Ketiga sasaran Reformasi Birokrasi yaitu: 1) Birokrasi yang bersih dan akuntabel, 2) Birokrasi yang efektif dan efisien, dan 3) Birokrasi yang memiliki pelayanan publik berkualitas. Dalam rangka mempercepat pencapaian ketiga sasaran reformasi birokrasi sebagaimana disebutkan diatas, maka ditetapkanlah pelaksanaan Zona Integritas Satuan Kerja Wilayah Bebas dari Korupsi (ZI WBK).

Zona Integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kemudian, Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) sendiri adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Pelaksanaan WBK merupakan tuntutan manajemen pemerintah yang harus dijalankan

sesuai dengan yang ditetapkan dalam PERMENPAN No. 11 Tahun 2015. Keberhasilan pelaksanaan WBK sendiri akan mendapatkan *reward* yakni berupa tunjangan kinerja, demikian sebaliknya apabila gagal mendapatkan predikat sebagai WBK maka tidak akan mendapatkan tunjangan kinerja. Dalam rangka mencapai predikat sebagai satuan kerja WBK, maka UPT Kemendikbud “X” Cimahi harus berubah.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap sepuluh karyawan, didapatkan hasil bahwa sebanyak 80% (8 karyawan) menyatakan siap untuk melakukan perubahan menuju Wilayah Bebas dari Korupsi, sedangkan 20% (2 karyawan) menyatakan belum siap untuk melakukan perubahan. Karyawan yang siap yaitu sebanyak 80% menyatakan bahwa mereka mengerti tentang WBK itu sendiri serta tujuan diadakannya WBK, hal ini karena pimpinan dan pihak manajemen SDM telah melakukan beberapa kali sosialisasi kepada seluruh karyawan dan menekankan pentingnya pelaksanaan menuju WBK tersebut. Selain itu, karyawan yang siap menghayati bahwa perubahan tersebut sangat bermanfaat bagi UPT maupun bagi pribadi karyawan itu sendiri, karena akan mendorong terciptanya budaya kerja yang lebih positif dan kondusif demi tercapainya birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif, dan efisien serta mampu memberikan pelayanan yang berkualitas. Sedangkan, karyawan yang tidak siap sebanyak 20% menghayati bahwa perubahan menuju satuan kerja WBK hanya akan menghabiskan waktu ketika pimpinan UPT pun tidak serius dalam mengimplementasikan perubahan tersebut, karyawan juga menghayati bahwa perubahan tersebut akan membatasi masa depan pekerjaannya.

Kemudian, karyawan yang siap menyatakan bahwa perubahan menuju WBK lebih ditekankan pada perubahan karakter atau mental setiap karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi dalam pelayanan publik misalnya pelayanan melalui diklat, meskipun tetap ada beberapa perubahan sistem manajemen kerja. Terdapat beragam pendapat mengenai

perilaku-perilaku yang dianggap mendorong terciptanya citra negatif birokrasi, antara lain perilaku karyawan yang lambat, berbelit-belit, tidak inovatif, inkonsisten, serta malas. Perilaku-perilaku demikian yang kemudian hendak diubah demi tercapainya birokrasi yang diharapkan di UPT “X” Cimahi. Selain perilaku-perilaku diatas, terdapat beberapa karyawan yang menyampaikan perubahan karakter atau mental yang lainnya, seperti lebih disiplin dalam bekerja, bekerja sesuai SOP, serta melayani tanpa pamrih untuk mencapai tujuan bermakna bagi peserta diklat dan masyarakat sekitar.

Berdasarkan hasil wawancara diatas, hal tersebut sejalan dengan apa yang disampaikan oleh pimpinan UPT Kemendikbud “X” Cimahi bahwa perubahan yang mendasar untuk menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah terkait perubahan karakter atau mental setiap karyawan, yakni diharapkan setiap karyawan lebih disiplin, inovatif, bekerja sesuai SOP, serta melayani tanpa pamrih. Selain perubahan terkait karakter atau mental, pimpinan juga menyampikan bahwa terdapat beberapa strategi yang menjadi area perubahan di UPT “X”. Keseluruhan area perubahan disebut sebagai komponen pengungkit yang meliputi, manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Keenam strategi area perubahan tersebut menjadi komponen penilaian satuan kerja Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK), dimana ketika UPT Kemendikbud “X” Cimahi berhasil memenuhi sebagian atau bahkan seluruh kondisi ideal yang telah ditetapkan pada masing-masing area perubahan tersebut, maka UPT “X” akan mendapatkan predikat sebagai WBK dan dengan demikian karyawan akan mendapatkan *reward* berupa tunjangan kinerja, demikian sebaliknya apabila UPT “X” gagal mendapatkan predikat sebagai WBK maka karyawan tidak akan mendapatkan tunjangan kinerja, oleh karena itu karyawan UPT “X” perlu untuk melakuakn perubahan untuk mendapatkan *reward* tersebut.

Perubahan yang hendak dilakukan UPT Kemendikbud“X” Cimahi tentu akan berdampak pada setiap aspek yang ada di dalam perusahaan atau lembaga, salah satunya bagi anggota organisasi atau karyawan. Perubahan seringkali berdampak pada ketidakpuasan karyawan. Perubahan mengganggu pola kerja lama yang telah dibangun sehingga menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Banyak faktor yang mempengaruhi implementasi perubahan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, salah satunya adalah kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah dapat tercermin dalam kepercayaan, sikap, dan intensi anggota organisasi mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dalam organisasi dan seberapa siap organisasi dalam menjalankan perubahan tersebut (Armenakis, Harris dan Mossholder, 1993).

Teori-teori menyatakan bahwa faktor kritical yang mempengaruhi kesiapan perubahan adalah pesan perubahan yang dikomunikasikan kepada karyawan (Armenakis et. al. dalam Rafferty & Simons, 2006). Secara khusus, Armenakis menyatakan bahwa pesan perubahan harus menunjukkan mengapa perubahan tersebut diperlukan, kelayakan perubahan tersebut, dan kepercayaan terhadap kapasitas individu dan organisasi untuk melakukan perubahan. Pesan yang disampaikan juga harus mengindikasikan dukungan terhadap perubahan yang sedang berjalan dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan dari perubahan tersebut agar tidak memunculkan persepsi yang berbeda-beda pada setiap karyawan dan lebih memunculkan persepsi yang mendukung kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan.

Bernerth (2004) juga menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan faktor yang penting dalam kesuksesan perubahan organisasi dan perubahan organisasi terjadi melalui karyawan. Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor yang krusial dalam suksesnya usaha perubahan organisasi. Dengan pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu disiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang

akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan menjalankan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998).

Berdasarkan fakta dan gambaran diatas, maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang *Readiness for Change* atau kesiapan untuk berubah pada karyawan yang bekerja di UPT Kemendikbud “X” Cimahi.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Dari penelitian ini, peneliti ingin mengetahui mengenai gambaran *Readiness for Change* pada karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi.

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan gambaran mengenai *Readiness for Change* pada karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi.

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *Readiness for Change* pada karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi yang dilihat dari dimensi *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence* dalam menghadapi kebijakan perubahan.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan terkait hasil penelitian cabang Ilmu Psikologi Industri dan Organisasi mengenai variabel *Readiness for Change*
- b. Memberi informasi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan *Readiness for Change* dan mendorong untuk mengembangkan penelitian lanjutan yang berhubungan dengan hal tersebut.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

- a. Memberikan informasi kepada pihak UPT Kemendikbud “X” Cimahi (pimpinan/*manager*) agar penelitian ini dapat menjadi masukan mengenai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan menuju satuan kerja Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).
- b. Informasi ini diharapkan dapat digunakan UPT Kemendikbud “X” Cimahi untuk mengoptimalkan kesiapan karyawan dalam menghadapi kebijakan perubahan menuju satuan kerja Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK).

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Kondisi birokrasi Indonesia di era reformasi saat ini bisa dikatakan belum menunjukan arah perkembangan yang baik, karena masih maraknya praktik KKN, rendahnya kapasitas dan akuntabilitas kinerja, buruknya pelayanan publik, dan mentalitas birokrat yang masih jauh dari harapan. Sebagai upaya untuk melaksanakan fungsi birokrasi secara tepat, cepat, dan konsisten guna mewujudkan birokrasi yang akuntabel dan baik, maka pemerintah telah merumuskan sebuah peraturan untuk menjadi landasan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia, yaitu Peraturan Presiden nomor 80 tahun 2011 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi Indonesia 2010-2025. Peraturan

tersebut ditujukan kepada semua kementerian, lembaga, dan juga pemerintah daerah, dimana semua harus *reform* atau melakukan perubahan yang tetap searah atau sejalan dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Menpan – RB. (*Kepala pusat UPT “X”*)

Salah satu dari sekian banyaknya kementerian yang harus turut serta melakukan perubahan sesuai dengan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara – Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (KemenPAN-RB) adalah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Tuntutan untuk berubah bukan hanya ditujukan kepada pihak-pihak Kemendikbud di bagian pusat, tetapi juga kepada semua lembaga atau instansi yang ada dibawah Kemendikbud. Salah satunya adalah UPT Kemendikbud “X” Cimahi yang merupakan Unit Pelaksana Teknis di lingkungan Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan (Ditjen GTK), Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. UPT “X” memiliki tugas melaksanakan pengembangan dan pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan (PTK) di Bidang Mesin dan Teknik Industri.

UPT “X” dituntut untuk ikut serta dalam menjalankan reformasi birokrasi sesuai dengan yang ditetapkan oleh pemerintah pusat. Sebagai upaya untuk mempercepat tercapainya birokrasi yang diharapkan, yakni birokrasi yang bersih dan akuntabel, efektif dan efisien, serta memiliki pelayanan publik yang berkualitas, maka ditetapkanlah pelaksanaan Zona Integritas Satuan Kerja Wilayah Bebas dari Korupsi (ZI WBK). Zona Integritas adalah predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai komitmen untuk mewujudkan WBK melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Kemudian, Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) sendiri adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan

tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, dan penguatan kualitas pelayanan publik. Pelaksanaan WBK merupakan tuntutan manajemen pemerintah yang harus dijalankan sesuai dengan yang ditetapkan dalam PERMENPAN No. 11 Tahun 2015.

Hal yang menjadi sasaran utama dalam perubahan menuju satuan kerja WBK adalah terkait dengan karakter atau mental aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Perubahan karakter atau mental di UPT “X” sendiri, seperti lebih disiplin, inovatif, cepat dan tepat, menjalankan tugas dan fungsi sesuai SOP, serta melayani tanpa pamih untuk mencapai tujuan bermakna bagi peserta diklat dan masyarakat sekitar. Karakter-karakter demikian yang perlu ditanamkan karyawan di UPT “X” Cimahi untuk mendorong pelayanan publik yang semakin baik dan tercapainya tujuan untuk mendapatkan predikat sebagai satuan kerja WBK. Keberhasilan mendapatkan predikat WBK akan diberikan *reward* dari pemerintah pusat yakni mendapatkan tunjangan kinerja, demikian pun sebaliknya ketika gagal mendapatkan predikat sebagai WBK maka tidak akan mendapatkan tunjangan kinerja dari pemerintah, oleh sebab itu karyawan UPT “X” Cimahi perlu melakukan perubahan untuk mendapatkan *reward* tersebut.

Dalam menerapkan perubahan, akan berdampak pada setiap aspek yang ada di dalam perusahaan atau lembaga, salah satunya bagi anggota organisasi atau karyawan. Perubahan seringkali berdampak pada ketidakpuasan karyawan. Perubahan mengganggu pola kerja lama yang telah dibangun sehingga menyebabkan resistensi terhadap perubahan. Banyak faktor yang mempengaruhi implementasi perubahan agar dapat berjalan secara efektif dan efisien, salah satunya adalah kesiapan karyawan untuk berubah. Kesiapan untuk berubah dapat tercermin dalam kepercayaan, sikap, dan intensi anggota organisasi mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dalam organisasi dan

seberapa siap organisasi dalam menjalankan perubahan tersebut (Armenakis, Harris dan Mossholder, 1993).

Teori-teori menyatakan bahwa faktor kritical yang mempengaruhi kesiapan perubahan adalah pesan perubahan yang dikomunikasikan kepada karyawan (Armenakis et. al. dalam Rafferty & Simons, 2006). Secara khusus, Armenakis menyatakan bahwa pesan perubahan harus menunjukkan mengapa perubahan tersebut diperlukan, kelayakan perubahan tersebut, dan kepercayaan terhadap kapasitas individu dan organisasi untuk melakukan perubahan. Pesan yang disampaikan juga harus mengindikasikan dukungan terhadap perubahan yang sedang berjalan dan keuntungan-keuntungan yang didapatkan dari perubahan tersebut agar tidak memunculkan persepsi yang berbeda-beda pada setiap karyawan dan lebih memunculkan persepsi yang mendukung kesiapan karyawan untuk menghadapi perubahan.

Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah (*content*), bagaimana perubahan diimplementasikan (*process*), lingkungan dimana perubahan terjadi (*context*), dan karakteristik individu yang terlibat dalam perubahan (*individual characteristics*). *Content* berkaitan dengan adanya perubahan karakter atau mental karyawan UPT “X” ke arah yang lebih berintegritas dan profesional yaitu dalam dalam melaksanakan tugas dan fungsi ataupun dalam pelayanan publik. *Process* berkaitan dengan memberikan sosialisasi tentang perubahan ataupun memberikan pelatihan kepada karyawan UPT “X” Cimahi. *Context* berkaitan dengan kondisi mental atau karakter karyawan dalam menjalankan tugas yang belum sesuai syarat zona penilaian WBK. *Individual characteristics* berkaitan dengan adanya karyawan yang belum siap menghadapi perubahan mental atau karakter menuju WBK.

Selain faktor-faktor simultan di atas, Menurut Holt, (2007) terdapat empat dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support* dan *personal valence*.

Dimensi yang pertama adalah *appropriateness*. *Appropriateness* adalah dimensi dimana karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi meyakini bahwa perubahan diperlukan dan karyawan UPT “X” meyakini bahwa UPT akan memperoleh manfaat jika perubahan tersebut diimplementasikan. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan perubahan. Dalam dimensi ini, kesiapan untuk melakukan perubahan dapat meningkat jika karyawan meyakini perubahan yang terjadi diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan akan memperoleh manfaat jika perubahan diimplementasikan. Demikian sebaliknya, kesiapan karyawan untuk berubah akan menurun jika karyawan meyakini perubahan yang terjadi tidak diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan tidak akan memperoleh manfaat jika perubahan tersebut diimplementasikan.

Dimensi yang kedua adalah *management support*. Perubahan yang terjadi di UPT “X” Cimahi akan berjalan dengan lancar apabila karyawan merasa bahwa pimpinan UPT “X” mendukung mereka dan berkomitmen untuk melakukan perubahan. Dengan kata lain, karyawan UPT “X” merasa bahwa pimpinan memberi dorongan dan dukungan terkait dengan perubahan yang diimplementasikan serta karyawan juga merasa bahwa pimpinan mereka berkomitmen dalam melakukan perubahan. Dalam dimensi ini, kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan akan meningkat jika karyawan meyakini bahwa pimpinan mereka memberi dukungan dan berkomitmen dalam melakukan perubahan. Demikian sebaliknya, kesiapan karyawan untuk berubah akan menurun jika karyawan

meyakini bahwa pimpinan mereka tidak memberi dukungan dan tidak berkomitmen dalam melakukan perubahan.

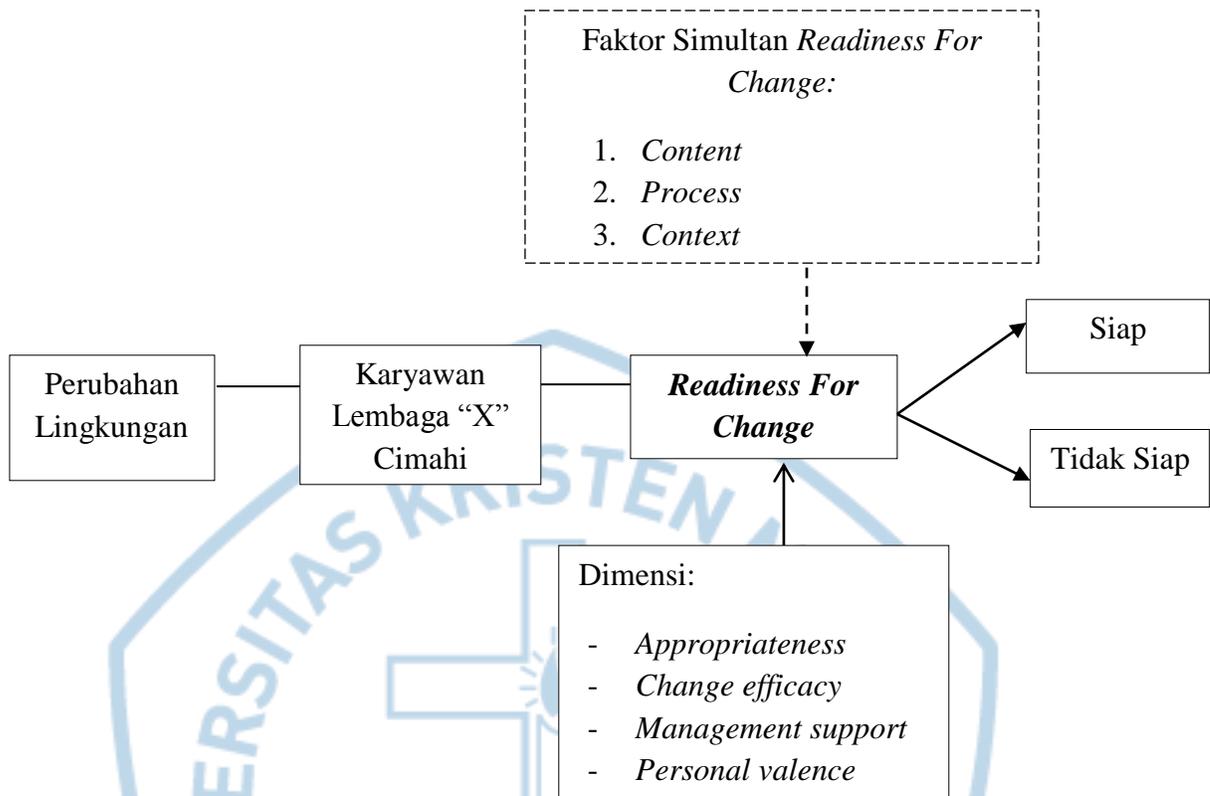
Dimensi yang ketiga adalah *change efficacy*. *Change efficacy* yaitu derajat dimana karyawan UPT “X” merasa bahwa dirinya memiliki keterampilan dan mampu menjalankan perubahan yang akan diimplementasikan UPT. Karyawan mampu mengatasi hambatan yang terjadi selama proses perubahan sehingga organisasi secara menyeluruh dapat menjalankan perubahan tersebut dengan sukses. Dengan kata lain, karyawan meyakini bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang akan dilakukan perusahaan. Dalam dimensi ini, kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan akan meningkat apabila karyawan UPT “X” merasa yakin akan kemampuan dirinya untuk menjalankan perubahan yang akan diimplementasikan perusahaan dan merasa yakin mampu untuk mengatasi hambatan yang terjadi. Demikian sebaliknya, kesiapan karyawan untuk berubah akan menurun jika karyawan tidak yakin akan kemampuannya untuk menjalankan perubahan yang akan diimplementasikan perusahaan dan merasa tidak yakin akan kemampuannya untuk mengatasi hambatan yang terjadi. Dalam dimensi ini, yang meningkatkan kesiapan karyawan bukanlah kemampuannya dalam melakukan perubahan, tetapi keyakinan karyawan terhadap kemampuannya dalam mengikuti perubahan.

Dimensi yang keempat adalah *personal valence*. *Personal valence* merupakan derajat dimana karyawan UPT “X” yakin bahwa perubahan yang terjadi akan membawa manfaat yang dirasakan secara personal bagi diri karyawan. Pada dimensi ini, karyawan UPT “X” lebih menekankan pada manfaat secara pribadi yang akan mereka dapatkan jika mereka mengikuti perubahan yang akan diimplementasikan perusahaan. Dalam dimensi ini, kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan akan meningkat apabila karyawan

UPT “X” meyakini bahwa perubahan yang akan diimplementasikan perusahaan akan memberikan manfaat yang dirasakan secara personal oleh karyawan tersebut. Demikian sebaliknya, kesiapan karyawan untuk melakukan perubahan akan menurun apabila karyawan UPT “X” meyakini bahwa perubahan yang akan diimplementasikan perusahaan akan memberikan manfaat yang dirasakan secara personal oleh karyawan tersebut.

Dengan ditetapkannya kebijakan untuk melakukan reformasi birokrasi dari pemerintah pusat menuju satuan kerja WBK, maka UPT “X” perlu melakukan perubahan. Namun, sebelum melakukan perubahan menuju WBK, UPT perlu mengetahui kesiapan karyawannya dalam menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan karyawan akan perubahan dapat dilihat dari empat dimensi dalam *readiness for change* yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan keempat dimensi tersebut, dapat dilihat bagaimana kesiapan karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi dalam menghadapi perubahan yang akan diimplementasikan UPT.

Untuk mengetahui penjelasan akan bagaimana *Readiness for Change* pada karyawan UPT Kemendikbud “X” Cimahi digambarkan pada skema pemikiran berikut:



Bagan 1.1 Bagan Kerangka Pikir

## 1.6 Asumsi Penelitian

Dari penelitian ini, peneliti berasumsi bahwa setiap karyawan di UPT Kemendikbud "X" Cimahi memiliki derajat *Readiness for Change* yang berbeda-beda.