

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dalam sebuah organisasi, akan ada fase di mana organisasi mengalami perubahan. Di mana kompetisi global menuntut kemampuan dan kesiapan organisasi dalam merespon tantangan lingkungan yang senantiasa cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Adapun beberapa faktor yang menyebabkan organisasi melakukan perubahan yaitu, perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan globalisasi, tuntutan pelanggan, dan perubahan demografis negara. dalam ketatnya. persaingan di bidang industri, maka perusahaan harus dipersiapkan untuk menyongsong perubahan (*corporation change readiness*).

Perubahan ataupun perkembangan organisasional merupakan hal yang sangat luas cakupannya dan seiring perkembangan zaman, perubahan menjadi salah satu hal yang tidak dapat dihindari dan harus dilalui, di mana perubahan terjadi dalam berbagai konteks organisasi, sebagaimana yang dikemukakan oleh **Lunenburg (2010)**. Hal ini kemudian bisa disebutkan bahwa perubahan merupakan suatu tantangan tersendiri bagi pelaku organisasi, karena pengaruh perubahan akan menimbulkan reaksi yang berbeda dari orang-orang yang terlibat. Dalam melakukan perubahan organisasi, setiap perubahan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan

efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi **(Robbins, 2010)**. Lebih lanjut perubahan organisasi dapat dilakukan pada strktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumberdaya manusia.

Saat ini, perubahan bukan hanya bentuk kegelisahan yang dirasakan organisasi, namun juga ketegangan bagi karyawan organisasi secara keseluruhan, ketika organisasi mempertimbangkan untuk mengubah kebijakan dan strategi mereka. Hal itu akan mengarah kepada sesuatu hal yang baru, misalnya terbentuknya situasi ketidakpastian, sinisme dan stres diantara para karyawan **(Shah, 2014)**.

Fenomena perubahan berlaku terutama untuk organisasi dan individu didalamnya, karena bukan saja organisasi yang perlu berubah melainkan manusia didalamnya harus diikut sertakan untuk siap mengikuti perubahan yang terjadi. Namun dalam perjalanan organisasi seringkali terjadi keadaan yang tidak mengalami pertumbuhan yang disebabkan keengganan individu untuk mengikuti perubahan. Di mana karyawan yang kinerjanya rendah dan tidak produktif cenderung menolak perubahan karena kekhawatiran perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian dan berdampak negatif terhadap kelangsungan masa depannya penolakan atau resistensi karyawan terhadap perubahan merupakan salah satu faktor yang dilaporkan paling sering menyebabkan perubahan organisasi gagal **(Kotter, 2012)**

Fenomena pegawai di Lingkungan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh, masih relatif rendahnya kinerja pegawai, terlihat dari sikap dan perilakunya di dalam masih ditemui pegawai yang kurang giat dalam bekerja, pegawai tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal, selalu menghindar dari tanggungjawab, dan lebih suka menunda-nunda pekerjaan. Masih terdapat pegawai tidak berada di tempat pada saat jam kerja, sering keluar dari ruangan kerja tanpa ada urusan yang penting. Pada survey awal yang dilakukan rendahnya kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh terlihat adanya kecenderungan bekerja hanya sampai jam kerja saja tanpa memperhatikan apa yang sudah dikerjakan, bagaimana hasil yang dicapai serta tidak punya program kerja.

Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai dengan aturan dan norma yang telah ada yaitu dalam pelaksanaan tugas harus transparan, terbuka, tidak menutup-nutupi, adanya relevansi antara program, kegiatan dengan hasil yang diharapkan, memberikan pelayanan yang baik kepada siapa saja baik kepada masyarakat maupun sesama pegawai. Pegawai dituntut bekerja dengan disiplin dan menjalankan prosedur kerja dengan mempedomani peraturan-peraturan yang ada, agar tidak terjadi penyimpangan maupun kendala dalam penyelesaian tugas. Kondisi yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh yang mana karyawan bekerja kadang kala tidak sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan, masih terlihat adanya pegawai yang menunda pekerjaan, terlambatnya laporan diterima, masih ditemui kesalahan-kesalahan dalam pembuatan surat pertanggung jawaban meskipun sudah ada

panduan berupa petunjuk teknis, sehingga akibatnya memperlambat laporan keuangan untuk direalisasikan. Bila dilihat dari Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh tercapai secara maksimal. Permasalahan lain juga terlihat dalam pelaksanaan dari target produksi yang direncanakan di mana pegawai tidak dapat melaksanakan secara maksimal. Berbagai permasalahan yang terjadi dalam berproduksi terlihat tingkat kinerja pegawai seperti table 1.1. berikut ini:

Tabel 1.1.
Rekapitulasi Target & Realisasi Perencanaan Produksi,
Pertumbuhan Produksi PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh

Produksi	2018
Target	100%
Realisasi	79,98%
Gap	(20,02%)

Sumber: PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh (Diolah)

Dari tabel 1.1. di atas terlihat target dan realisasi perencanaan produksi di dalam penetapan 100% yang diharapkan terjadi pada tahun 2018 sebesar 79,98 terdapat Gap sebesar 20,02% . Dari data tersebut terlihat tidak tercapainya target yang ditetapkan. Hal ini disebabkan berbagai kendala di lapangan dikarenakan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh merupakan perusahaan yang sebelumnya merupakan cabang dari (PDAM) Tirta Sakti Kerinci yang berubah menjadi berdiri sendiri, sehingga terjadi berbagai perubahan dalam organisasi. Perubahan ini menuntut kesiapan karyawan untuk berubah menyesuaikan perubahan organisasi. Namun perubahan ini terlihat ketidaksiapan pada sebagian karyawan. Salah satu penyebabnya adalah kesiapan

individu untuk menerima perubahan. Hal ini terkait kepada keterlibatan kerja dengan tingginya frekuensi tugas, begitu juga dengan peranan kepemimpinan transformasional yang diterapkan serta tuntutan terhadap komitmen organisasi

Susyanto (2019) Salah satu faktor yang mendukung kesiapan untuk berubah dalam keberhasilan suatu perubahan organisasi diantaranya adalah keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan adalah proses partisipatif yang menggunakan masukan karyawan untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap kesuksesan organisasi. Selain keterlibatan kerja, faktor lain yang memengaruhi kesiapan karyawan untuk perubahan adalah komitmen manajer senior untuk perubahan, kemampuan agen perubahan dan dukungan dari manajer langsung. Kemampuan pemimpin untuk memotivasi, berkomunikasi dan membangun suatu tim menjadi *predictor* yang kuat untuk menerapkan perubahan yang sukses.

Konsep dari kesiapan itu menarik karena reaksi karyawan terhadap perubahan memainkan peran penting dalam setiap hal perubahan organisasi (**Oreg dkk., 2011**). Kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan, perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan oleh organisasi, pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan, dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi. Dari pernyataan tersebut kesiapan untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan. Banyak penulis telah mulai menekankan konsep kesiapan individu untuk perubahan (**Ruona, 2011**). Konsep kesiapan telah

digunakan untuk mencerminkan tiga konsep yang berbeda: Kesiapan untuk Berubah atau keyakinan pada kemampuan seseorang (*self-efficacy*), persepsi kesiapan organisasi untuk berubah, atau percaya diri kemampuan organisasi untuk mengelola perubahan dan kesiapan organisasi yang sebenarnya untuk berubah, atau kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan. Dalam situasi ini individu cenderung memilih untuk tidak mengikuti perubahan dan bertahan dengan cara-cara lama yang sudah biasa dikerjakan, sehingga terkadang akan merugikan organisasi dalam proses perubahannya dan menimbulkan reaksi atau perilaku mendukung perubahan ataupun perilaku menolak perubahan. **Vakola et al. (2014)** mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa sikap individu sangat berpengaruh ketika organisasi akan melakukan perubahan, di mana respon karyawan ketika terjadi perubahan dapat dilihat dari bagaimana sikap individu yang paling positif menuju yang sikap yang paling negatif.

Tujuan dan sasaran dari penelitian ini adalah untuk menguji konsep Kesiapan untuk Berubah dan Komitmen Organisasi organisasi. Sebuah individu yang siap berubah adalah orang yang menunjukkan sikap proaktif dan positif terhadap perubahan, yang dapat diterjemahkan ke dalam kesediaan untuk mendukung perubahan dan keyakinan untuk berhasil dalam perubahan. Ini persiapan perlawanan atau dukungan tergantung pada apakah manfaat yang dirasakan dari perubahan lebih besar dari pada resiko yang diterima.

Akibatnya, tingkat kesiapan dapat bervariasi berdasarkan apa yang dirasakan pegawai sebagai keseimbangan antara mudarat dan manfaat, mempertahankan perilaku mudarat serta manfaat perubahan. Ada bukti yang

mengubah penerimaan atau dukungan penerimaan untuk perubahan adalah sebagian fungsi dari derajat di mana perubahan tersebut berdampak pada hasil kerja mereka sendiri atau unit kerja atau organisasi mereka (**Oreg dkk, 2011**) dalam tinjauan 60 tahun, mereka menjelaskan manfaat atau bahaya yang dirasakan dari perubahan yang ada berdampak pada perubahan tingkat kepuasan kerja penerima, tingkat stres, keadaan psikologis, keterbukaan untuk menerima perubahan, sikap pekerjaan pasca-perubahan, dll.

Dari observasi awal di peroleh bahwa fenomena yang terjadi di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh adalah sebagian karyawan cenderung mengeluh terhadap perubahan sistim tuntutan terhadap keterlibatan kerja tidak seimbang dengan penerimaan yang diharapkannya. **Robbins dan Judge (2010:142)** keterlibatan kerja diartikan sebagai suatu ukuran sampai di mana individu secara psikologis memihak pekerjaan mereka dan menganggap penting tingkat kinerja yang dicapai sebagai penghargaan diri. Keterlibatan kerja mempunyai konsekuensi berupa hasil kerja, yang diantaranya adalah kinerja. Oleh karena itu dengan semakin terlibat dalam pekerjaannya, karyawan diharapkan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik karena individu dengan tingkat keterlibatan yang tinggi pada pekerjaannya akan memandang bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian yang penting dari kehidupan mereka.

Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh yang langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat akan terlibat langsung dalam kesuksesan berbagai program yang telah ditetapkan. Keterlibatan seluruh pegawai diperlukan agar optimal target yang ditetapkan.

Namun yang terjadi dilapangan adanya karyawan yang terlibat tidak menjalankan sebagaimana yang diharapkan disisi lain adanya karyawan yang tidak dilibatkan dalam suatu program merasa tidak diperhatikan oleh atasan. Sehingga dalam hal ini perlunya komitmen bagi seluruh pegawai terhadap organisasi.

Hasil penelitian **Susyanto, (2019)** menunjukkan bahwa karyawan PT Holcim Indonesia pabrik Cilacap memiliki kesiapan untuk berubah yang tinggi dan hal tersebut dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja, sedangkan faktor kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kesiapan untuk berubah tetapi melalui variabel intervening yaitu kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh **Pramadani dan Fajrianti (2012)** menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan kesiapan untuk berubah. Komitmen kontinuan dengan kesiapan untuk berubah dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti bahwa terdapat hubungan signifikan antara Komitmen organisasional khususnya komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan divisi *enterprise service* (DES) Telkom Ketintang Surabaya.

Maka berdasarkan tiga aspek komitmen organisasi tersebut, maka antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah memiliki hubungan, karena komitmen organisasi yang tinggi merupakan bentuk komitmen pegawai terhadap organisasinya, sehingga perubahan yang terjadi pada organisasi tidak menjadi hambatan bagi pegawai untuk tetap berkomitmen terhadap organisasinya.

Fenomena Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh kurang terciptanya keterbukaan antara atasan dengan bawahan. Di mana atasan cenderung mempertahankan ego masing-masingnya, sehingga bawahan cenderung melaksanakan perintah tanpa meminta penjelasan lebih detail terhadap tugas yang dilaksanakan. Sehingga bila terjadinya kebijakan terhadap perubahan dalam sistem atau program kerja bawahan hanya menerima intruksi atasan, sehingga kadangkala pegawai tidak siap dalam menerima perubahan tersebut.

Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan faktor - faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh **Tunufus.Z (2013)** Keterlibatan kerja berpengaruh langsung positif terhadap perubahan, organisasi, komitmen organisasi memiliki berpengaruh positif hubungan yang kuat dengan kesiapan individu untuk berubah.. Sedangkan **Ciliana Dan Masoer** Dalam **Prihati.K Dan Wardani (2012)** mengemukakan Keterlibatan Kerja, stres kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan untuk berubah. **Lee, Wang dan Liu (2017)**, menemukan bahwa Keterlibatan Kerja, komitmen normatif dan kesiapan perubahan berhubungan positif, yang selanjutnya penelitian-penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian.

Dengan adanya perubahan terhadap sistem dan beban kerja diperlukan keterlibatan kerja seluruh karyawan untuk mensukseskannya. Namun keterlibatan tersebut merupakan beban yang dianggap tidak memberikan keuntungan bagi pegawai, sehingga kecenderungan melepaskan tanggung jawab. Disisi lain sikap

umumnya karyawan dalam organisasi, sudah terbentuk sebagai karyawan maka perubahan tersebut membuat sikap pegawai agak enggan dalam melaksanakan secara sungguh-sungguh.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk meneliti tentang **“Pengaruh Keterlibatan Kerja, Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kesiapan Karyawan Untuk Berubah, Pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas dapat diidentifikasi beberapa hal berikut:

1. Keterlibatan kerja belum dilaksanakan secara optimal oleh karyawan pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
2. Kepemimpinan transformasional masih belum berjalan sebagai mestinya dalam menunjang kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh masih rendah.
3. Komitmen organisasi masih belum dipenuhi secara baik pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
4. Masih terdapatnya karyawan yang tidak memenuhi disiplin sesuai ketentuan yang telah ditetapkan pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
5. Kurangnya pengawasan pimpinan terhadap karyawan pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
6. Sistem kompensasi yang dirasakan kurang memadai oleh karyawan.

7. Sistem pengembangan karir yang belum berjalan sebagaimana yang diharapkan karyawan.
8. Masih adanya karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab yang rendah terhadap tugas yang diberikan.

1.3 Batasan Masalah

Mengingat banyaknya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka berdasarkan fenomena yang ada pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh sebagaimana terurai di atas, dan untuk kepentingan praktis dan agar lebih terarahnya penelitian maka penulis membatasi faktor yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah pada variabel keterlibatan kerja, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi sebagai variabel independen serta kesiapan untuk berubah sebagai variabel dependen, pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh, dengan waktu penelitian selama 3 bulan.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh?

4. Apakah keterlibatan kerja, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh?

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengungkap :

1. Pengaruh keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
3. Pengaruh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.
4. Pengaruh keterlibatan kerja, kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PDAM Tirta Khayangan Kota Sungai Penuh.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Secara teoritis, untuk pengembangan konsep ilmu tentang variabel kesiapan untuk berubah dan juga berguna untuk mengidentifikasi faktor-faktor apa yang mempengaruhi variabel tersebut.
2. Secara praktis, riset ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk pengambilan keputusan terutama bagaimana yang mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah di organisasi yang bergerak di sektor waralaba maupun pada organisasi sektor publik.