

# 1. PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Penelitian

Dirjen PQR merupakan instansi yang mempunyai peran penting dalam perekonomian Indonesia. Sebagian besar pendapatan Pemerintah Indonesia (60-70%) berasal dari dana yang dikumpulkan oleh Dirjen PQR. Pemerintah Indonesia menyadari bahwa pendapatan negara bisa dioptimalkan melalui instansi ini. Usaha yang dilakukan untuk mewujudkan optimalisasi tersebut adalah dengan melakukan perubahan yang signifikan di instansi ini (Kasmir, 2008).

Terdapat dua tujuan utama perubahan di Dirjen PQR, yaitu : 1. untuk mewujudkan efektivitas kerja Dirjen PQR. Dirjen PQR diharapkan bisa mengoptimalkan pendapatan negara melalui kinerja mereka. Pemerintah menyadari bahwa banyak anggota masyarakat yang belum membayarkan kewajibannya kepada negara; 2. untuk mengurangi korupsi di Dirjen PQR. Dirjen PQR pernah masuk lima besar instansi terkorup di Indonesia berdasarkan survei Lembaga Tranparansi Internasional (Mulyani, 2006).

Kasmir (2008) mengatakan bahwa ada empat inti perubahan yang dilakukan oleh Dirjen PQR, yaitu : 1. Perubahan struktur organisasi. Perubahan meliputi pembentukan beberapa direktorat baru, pemisahan direktorat lama, dan penggabungan beberapa kantor menjadi satu; 2. Pembentukan kode etik pegawai. Salah satu isinya adalah sanksi yang keras bagi pegawai yang nakal, misalnya : korupsi dan membocorkan rahasia negara; 3. Peningkatan kualitas pelayanan, dibuatnya *standard operational procedure*, *on line registration*, dan pelayanan satu atap; dan 4. Peningkatan kesejahteraan pegawai. Sebagai contoh, pegawai yang bergolongan III A bisa mendapat gaji 9 juta/bulan dan ditambah lagi bonus yang berdasarkan prestasi kerja.

Perubahan di Dirjen PQR dimulai pada tahun 2002 dengan melakukan perubahan pada kantor WPB. Pada Juli 2007, perubahan dilakukan dengan pembentukan kantor pelayanan terpadu untuk cabang di pulau Jawa. Kantor pelayanan terpadu merupakan penggabungan beberapa kantor cabang. Pada September 2008, seluruh kantor cabang di Indonesia diharapkan mengalami perubahan organisasi.

Perubahan yang dilakukan oleh Dirjen PQR ternyata mulai membuahkan hasil. Pendapatan di Kantor WPB yang merupakan *pilot project* mengalami kenaikan sekitar 100% dan keluhan konsumen pun relatif kecil. Dahulu, Dirjen PQR dikenal sebagai salah satu instansi terkorup di Indonesia. Perubahan yang dilakukan membawa dampak yang signifikan dalam korupsi. Hasil survei Lembaga Transparansi Internasional menunjukkan bahwa Dirjen PQR telah keluar dari lima besar instansi terkorup di Indonesia (Mulyani, 2006).

Indikator di atas menggambarkan secara instansi, perubahan yang dilakukan oleh Dirjen PQR mulai membuahkan hasil. Keberhasilan dalam melakukan perubahan organisasi tidak hanya terbatas pada keberhasilan organisasi, melainkan juga keberhasilan individu dalam organisasi. Keberhasilan dalam perubahan organisasi adalah keberhasilan organisasi dan keberhasilan individu. Organisasi harus mempersiapkan orang-orang di dalam organisasi dalam menghadapi perubahan.

Untuk itu, perlu mengetahui kesiapan orang-orang yang ada di dalam organisasi. Kesiapan pegawai untuk berubah adalah hal yang sangat penting dalam organisasi. Pegawai adalah penggerak demi berlangsungnya organisasi. Pegawai yang tidak siap dengan perubahan cenderung mengarah pada ketidakpastian, frustrasi, pengasingan, kecemasan, dan tertekan. Sebaliknya, bagi pegawai yang siap akan membawa dampak yang positif. Mereka bersemangat untuk berubah. Perubahan ini membawa kesempatan bagi mereka untuk belajar dan berkembang (Martins dkk, 2006).

Kesiapan untuk berubah diartikan sebagai sekumpulan pemikiran dan kemauan individu untuk menghadapi perubahan tertentu (Madson, 2005). Kesiapan meliputi kepercayaan, sikap, dan kemauan individu. Pegawai percaya bahwa organisasi harus melakukan perubahan demi keberlangsungan organisasi. Pegawai mempunyai sikap positif terhadap perubahan. Pegawai mau mengikuti perubahan yang akan terjadi.

Dunia dihadapkan dengan perubahan yang terus menerus. Oleh karena itu, organisasi harus memotivasi pegawai dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan. Untuk itu, para manager, pimpinan, ahli pengembangan organisasi harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan

pegawai dalam menghadapi perubahan. Berbagai penelitian di luar negeri telah menemukan bahwa ada beberapa faktor-faktor psikologis yang mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah. Diantaranya adalah : iklim psikologis (Martin dkk, 2005), komitmen organisasi (Madson dkk, 2005), keadilan organisasi (Krause, 2008), dan dukungan organisasi (Krause 2008). Penelitian tentang hal tersebut belum banyak dilakukan di Indonesia.

Dalam perubahan, organisasi membutuhkan pegawai-pegawai yang berkomitmen dengan organisasi. Pegawai yang berkomitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Mereka memiliki produktivitas kerja yang tinggi (Minner, 1992). Lebih lanjut lagi, pegawai yang berkomitmen tinggi mendukung terjadinya perubahan organisasi (Madson dkk, 2005).

Spector (2000) mengatakan bahwa komitmen organisasi merupakan kedekatan antara individu dengan organisasi. Meyer, Allen, dan Smith (dalam Spector, 2000) membagi komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu : 1. *affective commitment* merupakan kelekatan individu terhadap organisasi karena adanya kedekatan emosional; 2. *continuance commitment* merupakan kelekatan individu terhadap organisasi karena individu mendapatkan manfaat dari organisasi; 3. *normative commitment*, komitmen ini berasal dari nilai-nilai yang dianut individu. Individu percaya bahwa tetap bertahan dengan organisasi adalah hal yang tepat.

Ketika organisasi menginginkan pegawai berkomitmen dengan organisasi, pegawai juga menginginkan hal yang sama. Pegawai mengharapkan organisasi berkomitmen pada diri mereka. Komitmen tersebut diwujudkan melalui dukungan organisasi. Pegawai berkomitmen dengan organisasi dan organisasi memberikan dukungan terhadap pegawai. Hal ini menandai terjadinya pertukaran sosial di organisasi (Ivancevic, 2005).

Dukungan organisasi diartikan sebagai penilaian pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadapnya (Fuller dkk, 2006). Ketika organisasi peduli dengan pegawai, maka pegawai pun peduli dengan organisasi. Pegawai yang merasa bahwa dirinya dipedulikan oleh organisasi siap menghadapi perubahan organisasi (Krause, 2008).

Pertukaran sosial tidak hanya terbentuk melalui dukungan organisasi, melainkan juga melalui keadilan di organisasi. Keadilan organisasi diartikan sebagai perlakuan adil yang didapat pegawai dari orang-orang yang ada di organisasi (Muchinsky, 2000). Furhman (2002) mengatakan bahwa keadilan di dalam suatu organisasi harus menjadi akar dari budaya organisasi. Adanya suatu keadilan tersebut membuat pegawai merasa bahwa sebagai manusia dihargai haknya. Pegawai pun akan hormat kepada organisasi tempatnya bekerja.

Krause (2008) mengatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah adalah keadilan organisasi. Pegawai yang mempersepsikan adanya keadilan di organisasi cenderung siap menghadapi perubahan organisasi. Keadilan diwujudkan dalam pembagian insentif yang adil, dilibatkannya pegawai dalam proses pembuatan keputusan, perlakuan hormat atasan terhadap bawahan, dan informasi yang jelas mengenai pembuatan keputusan.

Martin dkk (2005) mengatakan bahwa iklim psikologis juga turut mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah. Penelitian menunjukkan bahwa pegawai-pegawai yang mempersepsikan organisasi dan lingkungan kerja secara positif lebih mudah untuk mengikuti perubahan. Hal ini pun berdampak pada kepuasan kerja, *psychological well-being*, komitmen organisasi, rendahnya ketidakhadiran, dan intensitas keluarnya pegawai yang rendah.

Iklim psikologis diartikan sebagai persepsi individu terhadap karakteristik lingkungan pekerjaan (Burke dkk, 2002). Karakteristik tersebut bisa berupa : karakteristik peran, karakteristik pekerjaan, perilaku pimpinan, karakteristik kelompok kerja, dan lingkungan sosial. Iklim psikologis mempunyai pengaruh pada ketidakhadiran, keluar-masuk pegawai, *organizational citizenship behaviour*, unjuk kerja, dan keterlibatan kerja (Estenta, 2005).

Dalam melakukan perubahan, kesiapan organisasi tidak merupakan satu-satunya faktor yang menentukan. Faktor pegawai, yang akan melakukan kegiatan di organisasi juga merupakan faktor yang penting dan harus diperhatikan. Pada saat ini, penelitian mengenai kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi masih belum banyak di Indonesia. Melalui

penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh gambaran mengenai kesiapan pegawai untuk berubah, khususnya di lingkungan pegawai negeri.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Subjek dari penelitian ini adalah pegawai Dirjen PQR. Peneliti memilih organisasi tersebut karena sejak tahun 2007 Dirjen PQR melakukan perubahan yang signifikan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik *cluster accidental sampling*. Subjek penelitian ini sebanyak 327 orang dari 10 kantor cabang PQR di wilayah DKI Jakarta. *Multitple regression* digunakan dalam analisis data.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang penelitian di atas, peneliti mengangkat 6 (enam) rumusan masalah penelitian, yaitu:

1. Bagaimana gambaran keadilan organisasi di Dirjen PQR ?
2. Bagaimana gambaran komitmen organisasi Pegawai Dirjen PQR ?
3. Bagaimana gambaran dukungan organisasi di Dirjen PQR ?
4. Bagaimana gambaran iklim psikologis di Dirjen PQR ?
5. Bagaimana gambaran kesiapan untuk berubah Pegawai Dirjen PQR ?
6. Bagaimana pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis terhadap kesiapan pegawai untuk berubah?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui gambaran keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, iklim psikologis, dan kesiapan untuk berubah Pegawai Dirjen PQR.
2. Mengetahui pengaruh keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat:

1. Secara akademis, manfaat penelitian ini adalah memberikan sumbangan kepada ilmu pengetahuan tentang keadilan organisasi, komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan iklim psikologis, serta kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Penelitian ini juga diharapkan menjadi batu pijak untuk penelitian selanjutnya.
2. Secara praktis penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat bagi organisasi yang berkaitan. Penelitian ini bisa memberikan masukan apa yang harus dilakukan organisasi dalam perubahan organisasi.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

1. Bab 1 merupakan bab pendahuluan. Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.
2. Bab 2 merupakan bab tinjauan pustaka dari variabel penelitian. Bab ini membahas tentang definisi variabel, jenis-jenis variabel, faktor yang berhubungan dengan variabel, konsekuensi variabel, dll.
3. Bab 3 merupakan metode penelitian. Metode meliputi pendekatan yang digunakan, teknik pemilihan sampel, alat ukur yang digunakan, validitas dan reliabilitas penelitian, dll.
4. Bab 4 merupakan bab hasil penelitian dan interpretasi hasil penelitian. Hasil penelitian meliputi gambaran umum subjek, hasil penelitian utama, dan hasil penelitian tambahan.
5. Bab 5 merupakan bagian penutup dari penelitian. Bab ini membahas tentang kesimpulan, diskusi, dan saran.