

Bab I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Situasi lingkungan yang semakin dinamis, menyebabkan organisasi terus-menerus dihadapkan dengan kebutuhan untuk menerapkan perubahan dalam strategi, struktur, proses, dan budaya (Armenakis dkk, 1993). Organisasi harus menyadari adanya perubahan serta beradaptasi dengan hal tersebut (Mrayyan, 2007). Organisasi saat ini menghadapi berbagai tantangan, diantaranya persaingan di pasar global, restrukturisasi manajerial seperti perampingan atau up-sizing, merger, akuisisi, dan memecah perusahaan, bertambahnya peraturan bisnis, kecurigaan media yang berlebihan, keinginan karyawan untuk lebih berperan dalam proses pengambilan keputusan, serta menurunnya etika dalam bisnis yang cukup mengganggu mengakibatkan peningkatan aktivisme pegawai dan pemegang saham (Stadtlander, 2006).

Dalam konteks sektor publik di Indonesia, sejak Tahun 1998 yang merupakan tonggak reformasi di Indonesia, masyarakat memiliki harapan dan tuntutan yang tinggi akan adanya perubahan mendasar baik pada bidang ekonomi, politik, maupun hukum. Hal tersebut ditandai dengan partisipasi publik terutama dalam melakukan pengawasan terhadap kinerja instansi pemerintah. Polri sebagai salah satu institusi pemerintah yang berperan penting dalam penegakan hukum dan keamanan sering mendapat sorotan, kritikan, harapan maupun tekanan yang tinggi dari masyarakat, karena masih dipersepsikan sebagai salah satu institusi

yang korup dan kurang transparan. Merespons kondisi tersebut dan sejalan dengan reformasi birokrasi yang merupakan amanat dari Peraturan Presiden No. 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, saat ini Polri sedang mencanangkan program reformasi birokrasi, di mana reformasi birokrasi bermakna sebagai sebuah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Perubahan sendiri yang merupakan proses berpindah ke sesuatu yang baru dan berbeda, merupakan sesuatu yang konstan bagi organisasi (Smith, 2005), tidak terhindarkan dalam kehidupan dan setiap individu pasti akan mengalami perubahan dalam hidupnya (Andersen, 2008), serta tidak dapat dielakkan karena adanya tekanan yang besar dari lingkungan internal dan eksternal (Shah, 2010). Perubahan itu sendiri merupakan proses alami dan penting bagi pengembangan individu serta organisasi. Tanpa perubahan, individu dan organisasi akan tetap sama dari waktu ke waktu. Berusaha untuk mempertahankan status quo dengan demikian merupakan hal yang tidak alami serta menghalangi evolusi individu dan organisasi (Stadtlander, 2006).

Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) sebagai salah satu institusi penting di Indonesia adalah Institusi yang mengemban tugas-tugas kepolisian di seluruh wilayah Indonesia. Adapun tugas pokok Polri sebagaimana di atur dalam UU nomor 2 tahun 2002 adalah memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, dan memberikan perlindungan, pengayoman serta pelayanan kepada masyarakat.

Polri selaku alat negara penegak hukum, pengayom dan pelindung masyarakat dihadapkan pada berbagai tantangan tugas yang semakin kompleks,

disatu sisi dihadapkan pada pengungkapan kasus kejahatan baik kejahatan yang bersifat konvensional maupun kejahatan dimensi baru serta bentuk baru, disisi lain dihadapkan kepada masyarakat yang semakin sadar hukum yang senantiasa responsif terhadap hal yang tidak proporsional dan menuntut adanya kepastian hukum.

Sejak terjadinya reformasi, tuntutan masyarakat terhadap peran Polri semakin hari semakin meningkat, terutama dalam bidang penegakan hukum. Masyarakat menginginkan proses penegakan hukum oleh Polri dapat berjalan secara profesional dan transparan. Namun demikian, sampai saat ini masih banyaknya pengaduan atau komplain masyarakat terhadap kinerja Polri yang menandakan Polri belum sepenuhnya mampu memenuhi harapan publik. Di sisi lain, dengan meningkatnya teknologi informasi, telah terjadi perkembangan bentuk perilaku tindak pidana beserta modusnya yang menuntut eskalasi dan langkah-langkah untuk mengantisipasinya. Untuk menjawab tantangan tugas yang berkaitan dengan pengungkapan kasus kejahatan, Polri harus menggunakan Ilmu pengetahuan dan teknologi dalam melakukan penyidikan yang lebih menitikberatkan pada pemeriksaan terhadap barang bukti mati (*physical evidences*) yang dikenal dengan SCI (*Scientific Crime Investigation*), dibandingkan hanya dengan mencari pengakuan dari tersangka saja. Banyak kasus tindak pidana dapat terungkap dengan bantuan pemeriksaan barang bukti mati yang ditemukan di Tempat Kejadian Perkara (TKP).

Pusat Laboratorium Forensik sebagai pengemban fungsi kriminalistik/forensik dan salah satu pendukung dari SCI, sesuai Perkap nomor 21 tahun 2010,

berkewajiban membantu dan mendukung penyidik Polri di lapangan serta memberikan pelayanan dan dukungan pemeriksaan baik TKP maupun laboratoris barang bukti/ uji secara ilmiah secara komprehensif, obyektif, akuntabel, cepat, akurat yang diselenggarakan secara profesional, sehingga kualitas pelayanan Polri dalam menegakan hukum akan seiring dengan tuntutan masyarakat dalam menjamin dan terciptanya kepastian hukum.

Untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang tinggi, diperlukan perubahan budaya kerja dan pola berpikir dari seluruh jajaran Polri baik para pimpinan sampai staf yang paling bawah, termasuk pada Puslabfor sebagai satuan kerja yang memiliki peran penting dalam proses penyidikan. Oleh sebab itu Puslabfor mempunyai tekad yang kuat untuk melakukan pembaharuan dan perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan kegiatan reformasi atau transformasi organisasi.

Reformasi atau transformasi yang dilakukan oleh puslabfor merupakan program yang tidak bisa dipisahkan dari reformasi birokrasi Polri yang saat ini akan memasuki tahap 3 yaitu Tahap *Strive for excellence* yang bertujuan untuk membangun kemampuan pelayanan publik yang unggul, mewujudkan *good governance, best practices* Polri, profesionalisme SDM, implementasi teknologi, infrastruktur, material fasilitas dan jasa guna membangun kapasitas Polri (*capacity building*) yang kredibel di mata masyarakat nasional, regional dan internasional. Sejalan dengan tujuan tersebut, Puslabfor saat ini sedang merencanakan program transformasi kelembagaan berupa:

- Restrukturisasi Organisasi

Selaku pengembangan fungsi forensik atau *scientific crime investigation / SCI* (penyidikan secara ilmiah) di lingkungan Polri, secara struktural saat ini masih terpisah-pisah dimana fungsi sebagai *personal Identification* diemban oleh Pusat Inafis Bareskrim Polri, fungsi *physical evidence Identification* diemban oleh Pusat Laboratorium Forensik Bareskrim Polri, Fungsi Kedokteran Forensik diemban oleh Bidang Kedokteran Kepolisian Pusat Kedokteran Kesehatan Polri dan fungsi Psikologi Forensik diemban oleh Bagian Psikologi Kepolisian, Biro Psikologi, AS SDM Polri sehingga koordinasi dalam rangka pelaksanaan tugas sering terhambat oleh masalah birokrasi. Saat ini ada wacana agar beberapa bagian tersebut dapat disatukan/ di merger agar pemeriksaan dapat lebih efektif dan efisien.

- Gedung Kantor yang saat ini berlokasi di Jalan Trunojoyo, Jakarta Selatan dirasakan kurang memadai terutama dengan kondisi gedung yang sudah tua, apalagi dengan bertambahnya peralatan-peralatan laboratorium yang lebih canggih dan modern yang memerlukan ruang yang lebih luas dan representatif, maka sesuai Keputusan Kapolri Nomor : Kep/645/VII/2015 tanggal 29 Juli 2015 perihal penetapan lokasi tanah untuk pembangunan relokasi gedung kantor Puslabfor Bareskrim Polri dan fasilitas perumahan dinas di atas aset tanah Polri seluas 26.599 M² di Sentul Bogor, maka direncanakan Puslabfor akan relokasi ke kawasan Sentul tersebut dengan membangun gedung kantor dan laboratorium yang lebih luas serta memadai. Dengan adanya gedung kantor dan laboratorium yang baru tersebut

diharapkan implementasi teknologi baru dan canggih dalam peralatan penunjang forensik untuk membantu penyidik dalam pemeriksaan kasus-kasus dapat lebih cepat, efisien dan kredibel dapat terlaksana.

Program transformasi kelembagaan yang direncanakan oleh Puslabfor tersebut bukanlah suatu hal yang mudah, karena melibatkan jumlah anggaran yang sangat besar, penambahan jumlah pegawai yang cukup signifikan dan penerapan teknologi baru yang cukup drastis, sehingga bersifat kompleks dan memiliki risiko yang cukup tinggi. Jika perubahan ini tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan berpotensi mengakibatkan resistansi dan kegagalan dalam pelaksanaannya, sehingga merugikan organisasi dari aspek sumber daya dan dapat berdampak terhadap kredibilitas organisasi.

Menurut Armenakis *et al.* (1993), salah satu proses awal yang harus dilakukan dalam perubahan organisasi adalah proses asesmen untuk mengetahui sejauhmana kesiapan pegawai. Asesmen tersebut bertujuan untuk membantu pimpinan mengidentifikasi *gap* antara harapan mereka dan anggota organisasi yang lain terkait inisiatif perubahan. Apabila dalam asesmen tersebut ditemukan *gap* yang signifikan dan tidak segera ditindaklanjuti, maka resistensi terhadap perubahan akan muncul dan mengancam keberhasilan implementasi program perubahan (Holt *et al.*, 2007). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Eby *et al.* (2000) yang menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan salah satu faktor krusial dalam memahami sumber resistensi organisasi dalam perubahan skala besar. Armenakis *et al.* (1993) yang menyebutkan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan salah satu faktor yang memberi kontribusi

terhadap efektifitas implementasi perubahan. Peran penting tersebut juga diperkuat oleh Berneth (2004) yang mengemukakan bahwa kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting bagi kesuksesan perubahan organisasi.

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah keyakinan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses (Armenakis *et al.*, 1993). Konsep kesiapan untuk berubah dilandaskan pada tiga model perubahan dari Lewin yang menyiratkan perlunya upaya aktif pelaku perubahan untuk secara efektif mengarahkan perubahan ketika berada dalam tahap *unfreezing* (Stevens, 2013). Sesuai dengan konsep tersebut, menurut Armenakis *et al.* (1993) upaya menciptakan kesiapan anggota organisasi untuk berubah merupakan proses proaktif organisasi dalam menghadapi perubahan. Menurut Holt *et al.* (2007), kesiapan untuk berubah bersifat multidimensional, yang terdiri dari 4 (empat) dimensi konstruk, yaitu: *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*. Kesiapan untuk berubah sendiri melibatkan munculnya kebutuhan individu untuk berubah, rasa kemampuan untuk melaksanakan perubahan dengan sukses, dan peluang individu untuk berpartisipasi dalam proses perubahan (Cunningham *et al.*, 2002). Sedangkan Lehman *et al* (2002) melihat kesiapan organisasi untuk berubah dari variabel motivasional, ketersediaan sumber daya, nilai-nilai dan sikap positif yang dikembangkan para karyawan, serta iklim organisasi yang mendukung perubahan. Variabel yang diuji oleh Lehman cukup komprehensif karena telah mengakomodir faktor individual dan juga faktor organisasi.

Dalam rangka menghadapi program transformasi kelembagaan tersebut, Puslabfor telah mensosialisasikan program tersebut kepada seluruh pihak terkait sampai dengan level pegawai, namun sosialisasi masih bersifat informal sehingga pegawai belum sepenuhnya memahami program tersebut. Namun demikian, hingga saat ini belum pernah dilakukan survei terkait kesiapan Puslabfor untuk menghadapi perubahan. Hal tersebut berbahaya mengingat menurut Porras dan Robertson (1992) dalam tinjauan literatur pengembangan organisasi menemukan bahwa target perubahan organisasi yang tercapai hanya 38 persen dari kasus yang diteliti, sedangkan 53 persen menunjukkan tidak ada perubahan, dan sembilan persen yang menunjukkan perubahan ke arah yang berlawanan dari yang diinginkan (Desplaces, 2005), sedangkan Strebel (1996) melihat banyaknya usaha perubahan tidak berhasil dikarenakan manajer dan pegawai melihat perubahan dari sudut pandang berbeda. Para manajer melihat perubahan sebagai suatu peluang untuk memperkuat bisnis dan pengembangan karir, sedangkan pegawai melihat perubahan sebagai sesuatu hal yang tidak diharapkan serta mengganggu keseimbangan.

Selain itu, adanya perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian, kecemasan dan ambiguitas karena perbedaan pengalaman hidup individu, tingkat motivasi, karakteristik sosial demografi, pengetahuan, sikap, dan pola perilaku. Perubahan mungkin kecil atau besar tetapi mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai karena menyebabkan pergeseran dari satu tahap ke tahap lainnya (Shah & Shah, 2010). Sejarah mencatat bahwa perubahan organisasi dapat menimbulkan kekacauan (Gleick, 1987) dan dramatis baik bagi individu dan organisasi

(Abrahamson, 2000), serta dapat membawa banyak gangguan dan efek samping (dalam Desplaces, 2005).

Reaksi pegawai, menurut *Spectrum of Employees' Reactions to Organizational Change* (SEROC), didefinisikan sebagai tingkat penerimaan dan penolakan pegawai, yang berada pada posisi yang berlawanan dalam spektrum, dan reaksi netral berada di tengah-tengah spektrum. Pegawai selalu berada pada spektrum, dan posisinya ditentukan oleh kekuatan reaksi mereka (Wittig, 2012). Alasan positif mengapa individu menerima perubahan, di antaranya adanya keuntungan pribadi (pengalaman kerja baru, tanggung jawab yang lebih, uang, dan kewenangan lebih), usaha dan waktu yang lebih sedikit, menghormati sumber perubahan, serta komunikasi efektif (Chuang, 2006).

Sedangkan penolakan terhadap perubahan didefinisikan sebagai berbagai perilaku atau sikap yang dapat menggagalkan tujuan perubahan organisasi (Chawla & Kelloway, 2004 dalam McKay dkk, 2013). Menurut Chuang (2006) terdapat banyak alasan mengapa pegawai bereaksi negatif terhadap perubahan, yaitu adanya kemungkinan kerugian pribadi (terutama kehilangan keamanan, uang, kebanggaan dan kepuasan, teman dan hubungan penting, kebebasan, tanggung jawab, kewenangan, kondisi kerja yang baik serta status), tidak butuh perubahan, menambah masalah, kurangnya rasa hormat, komunikasi yang buruk, perilaku negatif, tidak dilibatkan, persepsi terhadap kritikan yang ditujukan kepada pegawai, bertambahnya pekerjaan, waktu yang salah, menguji kewenangan, dan memperoleh informasi dari orang lain.

Kesiapan dan resistensi merupakan faktor yang kompleks yang dipengaruhi oleh faktor individual dan organizational (Self, 2007). Pada aspek organizational, persepsi pegawai atas kesiapan organisasi untuk berubah telah diidentifikasi sebagai faktor yang penting untuk memahami sumber resistensi ketika terjadi perubahan skala besar (Eby et al, 2000). *Kognitif precursor* terhadap perilaku baik resistensi atau dukungan terhadap upaya perubahan (Armenakis, 1993), persepsi-persepsi tersebut dapat mendukung atau malah memperlemah efektivitas intervensi perubahan (Armenakis, 1993). Memahami persepsi pegawai atas kesiapan organisasi untuk berubah diperlukan untuk memahami proses perubahan. Persepsi pegawai atas kesiapan organisasi untuk berubah juga dapat menjadi indikasi kemampuan organisasi untuk berubah dengan sukses, sama halnya dengan perilaku pegawai terhadap organisasi dan pekerjaan mereka (Armenakis, 1993). Smith (2006) mengatakan bahwa kegagalan dalam menilai kesiapan untuk berubah baik individual maupun organisasional dapat mengakibatkan manajer mengeluarkan waktu dan energi yang signifikan untuk menghadapi resistensi terhadap perubahan.

Dengan mempertimbangkan pentingnya kesiapan organisasi untuk berubah dalam menentukan keberhasilan suatu program perubahan, serta mempertimbangkan besarnya dampak dan kerugian jika terjadi kegagalan atas program transformasi kelembagaan yang melibatkan anggaran yang besar, maka perlu dilakukan penelitian terkait kesiapan Puslabfor untuk berubah. Dengan adanya penelitian terkait kesiapan Puslabfor untuk berubah pada konteks transformasi kelembagaan, Puslabfor akan lebih memiliki gambaran tentang

kesiapan organisasi dalam menghadapi transformasi sehingga lebih mudah memahami dan mengimplementasikan langkah-langkah yang tepat untuk menunjang pelaksanaan program, mencegah terjadinya kegagalan program serta memastikan proses transformasi berjalan sesuai yang diharapkan. Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis kesiapan organisasi Puslabfor untuk berubah (organizational indeks readiness berdasarkan persepsi pegawai), di antaranya dengan merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Lehman et al. (2002).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah di bahas sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana kesiapan organisasi Puslabfor Bareskrim Polri dalam menghadapi transformasi kelembagaan berdasarkan persepsi pegawai?
2. Kebijakan dan program apa yang harus dilakukan oleh Puslabfor Bareskrim Polri dalam rangka mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mengantisipasi faktor-faktor yang menggagalkan implementasi transformasi kelembagaan di Puslabfor Bareskrim Polri.

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang hendak di capai pada penelitian ini, yaitu :

- a. Mengukur dan menganalisa indeks kesiapan (readiness index) organisasi Puslabfor Bareskrim Polri terhadap transformasi kelembagaan yang akan dilaksanakan. Selain itu, akan diuji juga apakah faktor demografi memiliki

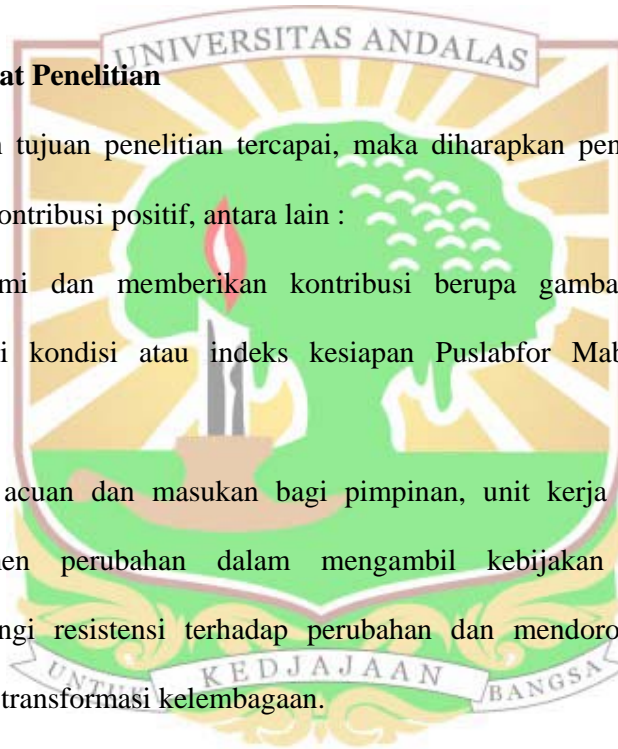
pengaruh terhadap persepsi pegawai terhadap indeks kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.

- b. Memberikan masukan dan rekomendasi kepada Puslabfor Bareskrim Polri sehingga organisasi dapat menentukan upaya-upaya yang efektif dan antisipatif terhadap faktor-faktor yang dapat menggagalkan implementasi transformasi kelembagaan di Puslabfor Bareskrim Polri.

1.4. Manfaat Penelitian

Setelah tujuan penelitian tercapai, maka diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif, antara lain :

- a. Memahami dan memberikan kontribusi berupa gambaran yang valid mengenai kondisi atau indeks kesiapan Puslabfor Mabes Polri untuk berubah.
- b. Sebagai acuan dan masukan bagi pimpinan, unit kerja SDM serta tim manajemen perubahan dalam mengambil kebijakan dalam rangka mengurangi resistensi terhadap perubahan dan mendorong keberhasilan program transformasi kelembagaan.
- c. Menambah referensi bagi organisasi Polri dalam menerapkan manajemen perubahan terutama mengenai faktor kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan.
- d. Pengembangan ilmu Manajemen Perubahan.



1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mempunyai ruang lingkup analisis yang terbatas dalam hal objek penelitian. Di mana Peneliti hanya meneliti pada satuan kerja Pusat Laboratorium Forensik Bareskrim Polri.

1.6. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini, antara lain :

- Bab I Merupakan bab pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.
- Bab II Berisikan tinjauan literatur, di mana akan di bahas mengenai landasam teori dari transformasi kelembagaan, manajemen perubahan, indeks atau tingkat kesiapan untuk berubah dan tinjauan atas penelitian terdahulu.
- Bab III Merupakan bab yang menyajikan serangkaian metode penelitian, terdiri dari desain penelitian, populasi dan sampel, sumber data, variabel penelitian, definisi operasional, dan teknik analisis.
- Bab IV Berisikan tentang pembahasan dari hasil penelitian, terdiri dari gambaran umum lokasi penelitian, hasil penelitian, serta pembahasan dari hasil penelitian.
- Bab V Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan hasil penelitian, implikasi penelitian bagi objek penelitian serta keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya.