

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1 Kebijakan Publik**

Kebijakan mengacu pada serangkaian kegiatan, sikap, tujuan, dan keputusan yang dibuat oleh individu atau kelompok yang terlibat untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah. Sedangkan yang dimaksud dengan “Publik” adalah kumpulan individu yang terdiri dari masyarakat umum, warga negara, dan bangsa secara keseluruhan. Oleh karena itu, kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai proses pengambilan keputusan yang disengaja dan strategis yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat umum. Tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif melalui penerapan kebijakan. Kebijakan dipisahkan menjadi dua aspek: (1) Kebijakan berfungsi sebagai reaksi terhadap kejadian terkini, yang bertujuan untuk mencapai harmonisasi di antara pihak-pihak terkait dan memberikan insentif untuk perilaku yang baik dalam upaya kolaboratif, dan mencegah kegiatan yang tidak sesuai. (2) Kebijakan merupakan kebiasaan atau konvensi masyarakat, sebagaimana dijelaskan oleh (Desrinelti et al., 2021).

Implementasi kebijakan merupakan proses berurutan yang mengikuti pengembangan dan persetujuan kebijakan. Implementasi kebijakan publik dapat diartikan sebagai pelaksanaan suatu kebijakan yang telah disetujui, dilakukan oleh seseorang atau organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan tertentu. Eksekusi suatu kebijakan menimbulkan dampak. Evaluasi implementasi kebijakan akan memberikan hasil yang diantisipasi (direncanakan) atau konsekuensi yang tidak

terduga (efek limpahan negatif). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kebijakan apa pun pasti akan mempunyai pengaruh.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa kebijakan adalah upaya yang disengaja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan melibatkan penyelesaian masalah melalui pemanfaatan sumber daya tertentu dalam jangka waktu yang ditentukan. Suatu kebijakan mempunyai arti penting. Tujuannya adalah untuk menggunakan kebijakan sebagai kerangka kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Berdasarkan definisi yang diberikan, kesimpulan penulis adalah bahwa kebijakan publik yang dibuat oleh pemerintah berupaya untuk mengontrol kehidupan kolektif guna mencapai visi dan tujuan yang telah disepakati. Kebijakan publik berfungsi sebagai sarana untuk mengelola dan mencapai tujuan yang terukur.

Kebijakan publik bersifat berbeda karena mempunyai atribut tersendiri yang tidak sering terlihat pada kebijakan lain. Atributnya adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan publik bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu melalui tindakan yang disengaja, tidak termasuk aktivitas sewenang-wenang, perilaku aneh, atau kelalaian, baik langsung maupun tidak langsung. Kebijakan publik, sering juga dikenal sebagai pendekatan sosial, adalah pengembangan kerangka politik yang sebelumnya tidak terorganisir dan sewenang-wenang secara sengaja dan sistematis menjadi sistem yang lebih terstruktur dan terorganisir.

2. Pada dasarnya, kebijakan bertujuan untuk meningkatkan kekuasaan pemerintah dengan melakukan kegiatan yang saling berpengaruh dan menyusun strategi untuk mencapai tujuan tertentu.
3. Kebijakan berkaitan dengan bidang tertentu dan sebagian besar ditujukan kepada otoritas pemerintah.
4. Kebijakan publik mencakup operasi pemerintah yang bertujuan untuk mempengaruhi tujuan permasalahan, yang mempunyai potensi untuk memberdayakan atau menindas, tergantung pada apakah struktur tersebut dianggap membantu. Sebaliknya, ketika sistem tidak mendapat dukungan, individu akan memilih untuk tidak mengambil tindakan atau tetap tidak aktif ketika bantuan pemerintah diperlukan.

Selain itu, memberikan penjelasan rinci mengenai berbagai fase kebijakan.

1. Membuat agenda

Untuk mengembangkan kebijakan publik yang sehat secara efektif, penting untuk memiliki agenda yang jelas. Tuntutan dan keprihatinan sosial dijelaskan di tempat keterlibatan ini. Jika suatu permasalahan relevan, mempunyai pengakuan luas sebagai permasalahan yang menjadi perhatian publik, dan memerlukan pendekatan publik, maka permasalahan tersebut akan dikategorikan sebagai sumber daya yang lebih mudah diakses dibandingkan dengan permasalahan lainnya.

2. Pengembangan Kebijakan

Para pengambil kebijakan menganalisis topik-topik yang ada dalam agenda. Masalah diperiksa untuk mengidentifikasi penyedia solusi yang paling efektif. Penyedia solusi muncul sebagai konsekuensi dari keputusan strategi yang berbeda atau pilihan kebijakan yang ada. Inilah tantangan-tantangan yang dihadapi dalam upaya menetapkan prioritas dalam kebijakan. Dalam proses pembuatan kebijakan, beberapa strategi bersaing untuk dipilih sebagai solusi pilihan terhadap suatu permasalahan.

### 3. Adopsi/Legitimasi

Tujuan kebijakan legitimasi adalah untuk memvalidasi operasi inti pemerintah guna membangun legitimasi. Jika kedaulatan rakyat digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas yang dapat diterima secara sosial, maka masyarakat akan dengan patuh mematuhi arahan pemerintah. Meskipun demikian, penting bagi individu untuk mengakui validitas kegiatan pemerintah. Selama proses ini, individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk mendukung pemerintah, sehingga memungkinkan pengelolaan legitimasi yang efektif.

### 4. Evaluasi Kebijakan

Penilaian kebijakan dapat dicirikan sebagai usaha yang mengintegrasikan substansi dan efek (Winarni, 2008). Ini dianggap sebagai kriteria penilaian yang berharga. Salah satu gagasan menyarankan agar penilaian dilakukan tidak hanya pada saat kesimpulan, namun juga selama implementasi suatu kebijakan. Oleh karena itu, penilaian kebijakan

mencakup lima tahap penting: identifikasi masalah, alternatif solusi, implementasi, dan kebijakan.

## **2.1.2 Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Konsep inti budaya, sebuah ungkapan yang sering digunakan dalam sosiologi, secara inheren terkait dengan pemahaman budaya organisasi. Edward, sebagaimana dikemukakan Akdon, mengartikan kebudayaan sebagai suatu kesatuan yang menyeluruh meliputi informasi, kepercayaan, seni, moralitas hukum, konvensi, dan bakat. Ciri-ciri tambahan yang diperoleh individu sebagai peserta dalam suatu komunitas.

Menurut Linda Smircich, ada dua sudut pandang yang berbeda mengenai budaya organisasi. Salah satu perspektifnya adalah bahwa suatu organisasi dapat dilihat sebagai sebuah budaya, yang menekankan pentingnya penjelasan rinci tentang organisasi tersebut. Di sisi lain, perspektif kedua berpendapat bahwa “organisasi memiliki budaya”. Sudut pandang ini lebih berfokus pada pentingnya variabel-variabel yang berkontribusi terhadap pengembangan budaya di dalam organisasi dan dampak yang dihasilkannya terhadap organisasi. Sobirin menekankan bahwa sudut pandang alternatif ini lebih menguntungkan organisasi karena menggarisbawahi pentingnya budaya sebagai penentu efisiensi organisasi.

Budaya organisasi, sebagaimana didefinisikan oleh Robbins dan dikutip oleh Khotimah (2022), mengacu pada nilai-nilai, filosofi, praktik kerja, serta asumsi dan keyakinan bersama dalam suatu organisasi. Budaya organisasi dapat

didefinisikan sebagai interpretasi kolektif atas aturan, nilai, prinsip, filosofi, dan keyakinan organisasi, yang tercermin dalam sikap dan perilaku para anggotanya. Budaya organisasi mengacu pada persepsi kolektif terhadap suatu organisasi oleh individu. Akibatnya, budaya organisasi sering digambarkan sebagai sistem kolektif.

#### **2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi**

Mahardika dan Wibawa (2019) mengatakan budaya organisasi berperan penting dalam mencapai tujuan reformasi yang direncanakan. Tujuan Budaya Organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Budaya menetapkan perbedaan yang nyata antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya menanamkan rasa memiliki dan kekhasan di antara anggota organisasi.
3. Budaya menumbuhkan pengembangan dedikasi terhadap suatu tujuan atau tujuan yang melampaui kepentingan pribadi seseorang.
4. Budaya bertindak sebagai kekuatan kohesif dalam organisasi, yang menetapkan pedoman yang harus dipatuhi oleh karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai alat untuk menciptakan dan mengatur makna yang pada akhirnya mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan (Nyoman et al., 2019).

#### **2.1.2.3 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dikutip oleh (Wicaksana & Sihite, 2022) karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inisiatif individual.

Tingkat tanggung jawab, kebebasan, dan independensi yang dipunyai individu contoh Seorang manajer proyek diberi kebebasan untuk merencanakan dan mengelola proyek tanpa campur tangan langsung dari atasan. Ia memiliki otonomi untuk membuat keputusan terkait anggaran, alokasi sumber daya, dan penjadwalan proyek.

2. Toleransi terhadap tindakan berisiko

Contoh Sebuah perusahaan teknologi memberikan insentif kepada karyawannya yang mengusulkan ide-ide inovatif, bahkan jika ide-ide tersebut memiliki risiko tinggi. Mereka diberi kesempatan untuk menguji ide-ide baru dalam lingkungan yang mendukung eksperimen

3. Sejauh mana para karyawan dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif, dan mengambil risiko, contoh Sebuah perusahaan rintisan (startup) mendorong karyawannya untuk berani mengusulkan ide baru, mencoba solusi yang berbeda, dan tidak takut gagal dalam proses inovasi untuk mencapai pertumbuhan yang cepat.

4. Arah

Sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi, contoh Perusahaan yang memiliki rencana strategis jangka panjang dengan tujuan yang jelas dan terukur. Setiap karyawan memahami bagaimana tujuan tersebut terkait dengan pekerjaan mereka dan harapan atas pencapaian hasil yang spesifik

5. Integrasi

Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi, contoh Departemen penjualan dan pemasaran bekerja secara terkoordinasi dengan tim produk untuk mengidentifikasi kebutuhan pasar yang sedang berkembang dan mengembangkan produk yang sesuai.

6. Dukungan dari manajemen

Tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka, contoh Manajer yang memberikan umpan balik yang jelas dan konstruktif, serta mendukung karyawan dalam pengembangan keterampilan baru dan memecahkan masalah.

7. Kontrol

Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku karyawan, contoh Sebuah perusahaan keuangan memiliki kebijakan ketat terkait kepatuhan dan pengawasan transaksi keuangan guna mencegah kecurangan dan pelanggaran aturan.

8. Identitas

Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional, contoh Sebuah organisasi nirlaba memiliki budaya yang kuat di mana setiap anggota tim



merasa bangga menjadi bagian dari misi dan nilai-nilai yang dipegang oleh organisasi.

#### 9. Sistem imbalan

Tingkat sejauh mana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi karyawan sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya. Contoh Perusahaan teknologi memberikan insentif khusus dan bonus kepada karyawan yang berhasil mengembangkan produk baru atau memberikan kontribusi besar pada inovasi produk.

#### 10. Toleransi terhadap konflik

Tingkat sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka, contoh Sebuah perusahaan dengan budaya terbuka dan kolaboratif memberikan ruang bagi karyawan untuk mengemukakan masalah atau konflik dengan rekan kerja atau atasan secara langsung.

#### 11. Pola-pola komunikasi tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal. Contoh Sebuah perusahaan tradisional dengan struktur hierarkis yang ketat memiliki batasan komunikasi yang diatur oleh tingkatan jabatan, di mana informasi hanya disampaikan dari atas ke bawah tanpa banyak umpan balik dari bawah.

#### 1. Wibowo sebagaimana dikutip oleh (Samhana Risya, 2022)mendefinisikan Karakteristik Budaya Organisasi sebagai seperangkat sifat mendasar yang diapresiasi secara universal oleh seluruh individu dalam organisasi.

Konsep budaya organisasi mencakup ciri-ciri khas, kualitas, komponen, atau faktor yang membentuk budaya organisasi. Wibowo menegaskan, ada tujuh faktor yang mencerminkan ciri-ciri budaya organisasi, antara lain:

2. Inovasi adalah keadaan di mana individu diharapkan menunjukkan kreativitas dan menghasilkan ide-ide baru.
3. Stabilitas mengacu pada kebutuhan akan lingkungan yang konsisten, dapat diprediksi, dan berbasis aturan.
4. Orientasi individu mengacu pada kecenderungan untuk bersikap tulus, memberi semangat, dan menunjukkan penghargaan terhadap hak-hak orang lain.
5. Orientasi hasil mengacu pada fokus pada perolehan hasil yang diinginkan, menekankan pada kemampuan seseorang untuk memberikan hasil yang diperlukan.
6. Easygoingness adalah terciptanya lingkungan kerja yang nyaman.
7. Perhatian terhadap detail mengacu pada kecenderungan analitis dan teliti.
8. Orientasi kolaboratif mengacu pada fokus pada kerja tim daripada usaha sendirian.

#### **2.1.2.4 Tipologi Budaya Organisasi**

Jeffrey sebagaimana dikutip oleh Kusnadi dan Sos (2022) menjelaskan bahwa dalam ranah budaya organisasi terdapat tipologi budaya yang terkait erat dengan atribut budaya organisasi. Tipologi ini meliputi:

1. Akademi adalah lembaga khusus tempat individu yang ambisius dapat meningkatkan keterampilan dan keahliannya dalam bidang tertentu.

Organisasi ini memiliki preferensi untuk mempekerjakan lulusan universitas baru dan memberi mereka pelatihan khusus yang ekstensif. Selanjutnya, mereka dengan cermat membimbing orang-orang ini melalui beberapa tugas kerja spesifik di berbagai departemen.

2. Klasifikasi komunitas. Sonnmnenfield menegaskan bahwa komunitas mengutamakan kompatibilitas dalam sistem loyalitas dan komitmen. Senioritas sangatlah penting.
3. Tipe Pendekatan Berbasis Kinerja memandang organisasi sebagai pelabuhan yang berfokus pada pengembangan kewirausahaan bagi individu yang bersedia mengambil risiko dan mendorong inovasi. Kami secara aktif mencari individu dengan beragam latar belakang dan keahlian untuk bergabung dengan tim kami. Kandidat yang berhasil akan diakui dan dihargai atas kontribusinya. Imbalan yang besar diberikan kepada mereka yang berhasil menyelesaikan kegiatan dengan hasil yang optimal.
4. Dicitrakan oleh watak konservatif. Pendekatan semacam ini terutama difokuskan untuk memastikan stabilitas dan keamanan organisasi. Organisasi ini mempunyai kekuatan yang unggul dibandingkan dengan organisasi lainnya.
5. Tipologi budaya organisasi di atas menunjukkan bahwa suatu organisasi dapat menjamin kelangsungan hidupnya dengan mengadopsi jenis-jenis tertentu. Meskipun demikian, organisasi dapat menggunakan banyak variasi.

### **2.1.2.5 Indikator-Indikator Budaya Organisasi**

Indikator-Indikator Budaya Organisasi merupakan elemen-elemen yang memberikan gambaran mendalam tentang nilai-nilai, norma-norma, dan keyakinan yang mengakar dalam suatu organisasi. Melalui pemahaman terhadap indikator-indikator ini, dapat terlihat bagaimana budaya organisasi memengaruhi perilaku, keputusan, dan interaksi di lingkungan kerja. Salah satu indikator budaya organisasi yang relevan adalah komunikasi.

Komunikasi yang efektif adalah indikator penting dalam budaya organisasi yang sehat. Organisasi yang mempromosikan saluran komunikasi terbuka dan jujur akan menciptakan lingkungan di mana informasi dapat mengalir dengan lancar di antara anggota tim dan tingkat kesalahpahaman dapat diminimalkan. Keberhasilan organisasi seringkali tergantung pada sejauh mana informasi dapat disampaikan secara efektif dari tingkat manajemen puncak hingga tingkat operasional.

Selain itu, kepemimpinan yang memberdayakan juga menjadi indikator budaya organisasi yang signifikan. Budaya organisasi yang memberikan ruang dan dukungan untuk pengambilan keputusan di tingkat bawah serta memotivasi karyawan untuk berinovasi dan mengambil inisiatif menciptakan suasana di mana setiap individu merasa memiliki peran penting dalam mencapai tujuan bersama. Dalam budaya seperti ini, peran pemimpin bukan hanya sebagai otoritas, tetapi juga sebagai fasilitator pertumbuhan dan pengembangan kolektif.

Dengan memahami dan mengukur indikator-indikator seperti komunikasi dan kepemimpinan yang memberdayakan, organisasi dapat membentuk budaya yang mendukung kinerja dan pertumbuhan jangka panjang. Inilah sebabnya

mengapa identifikasi indikator budaya organisasi menjadi langkah krusial dalam upaya memahami serta mengelola dinamika internal suatu entitas bisnis.

### **2.1.3 Teori Organisasi**

Drago sebagaimana dikutip dalam (Agustri Herlambang et al., 2022) menegaskan bahwa istilah “organisasi” berasal dari kata Yunani “organon” yang artinya “alat”. Secara teori, kata "organisasi" mungkin mempunyai dua konotasi yang berbeda. Sebagai kata benda, kata ini mengacu pada ruang fisik tempat sekelompok individu dengan tujuan bersama bekerja untuk mencapai tujuan dan struktur yang ditetapkan. Sedangkan Browning sebagaimana dikutip dalam (Herlambang et al., 2022) mengartikan istilah “organisasi” sebagai suatu rangkaian operasi sistematis yang dilakukan secara terpadu, dengan tujuan untuk mendirikan dan memajukan suatu organisasi atau berfungsi sebagai landasan. untuk manajemen.

Organisasi adalah kumpulan individu yang memiliki tujuan dan sasaran yang sama, bekerja sama untuk mencapai tujuan tersebut. Setiap anggota mengemban peran dan tanggung jawab yang berbeda dalam operasi organisasi.

#### **2.1.3.1 Pengembangan Organisasi**

Udai mendefinisikan Pengembangan Organisasi sebagai upaya komersial yang disengaja dan mempunyai tujuan. Hal ini dimulai dengan para profesional yang membantu dalam pengembangan keterampilan diagnostik, penguasaan kemampuan, interaksi strategis melalui sistem sementara atau semi permanen, dan kesamaan budaya.

Kegan menggambarkan pengembangan organisasi sebagai teknik pembelajaran yang mengandalkan perilaku pengalaman untuk membangun organisasi yang memperbaharui diri. Pengembangan organisasi adalah aktivitas yang disengaja yang dilakukan oleh organisasi untuk beradaptasi dan menyelaraskan diri dengan keadaan saat ini melalui metode yang direncanakan.

### **2.1.3.2 Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi mengacu pada proses dimana suatu organisasi berkembang ke arah yang lebih menguntungkan karena pengaruh internal dan eksternal. Kemajuan ini menghasilkan munculnya ide-ide baru dan peningkatan kinerja para anggotanya seiring dengan perkembangan keadaan. Transformasi organisasi mempertimbangkan keprihatinan dan prioritas individu yang berpartisipasi dalam aktivitas organisasi dan organisasi itu sendiri.

Organisasi berfungsi sebagai sarana instrumental bagi tindakan manusia, memberikan keuntungan besar bagi karyawannya. Selain itu, organisasi harus memiliki kemampuan untuk mengatasi tantangan apa pun yang dihadapinya dan kemudian menerapkan modifikasi untuk meningkatkan kinerjanya. Kunci perubahan organisasi dalam berbagai karakter yang diidentifikasi oleh (Herlambang et al., 2022) adalah sebagai berikut:

- 1) Sifat perubahan yang cepat dan tidak dapat diprediksi seringkali menimbulkan lingkungan yang tidak teratur.
- 2) Perubahan suatu sistem sering kali muncul sebagai akibat dari respon terhadap ketidakteraturan baik yang bersifat internal maupun eksternal dari sistem tersebut.

- 3) Kepemimpinan dan budaya organisasi seringkali menjadi faktor utama yang mempengaruhi transformasi organisasi.
- 4) Perubahan pada dasarnya menantang untuk dikelola, mengintimidasi, dan menimbulkan perasaan cemas.
- 5) Transformasi memerlukan sumber daya finansial, komitmen temporal, serta penerahan kekuatan dan pengaruh dari semua pihak yang terlibat.
- 6) Perubahan menimbulkan antisipasi, sehingga antisipasi dapat menimbulkan gejala emosi dan aspirasi yang mungkin mengakibatkan kekecewaan.

Perubahan organisasi merupakan suatu proses yang kompleks dan seringkali tidak terduga. Ini dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal yang dapat memicu inovasi baru dan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Namun, perubahan juga dapat menimbulkan tantangan, seperti kekacauan, ketidakpastian, dan reaksi emosional dari individu yang terlibat. Tanggung jawab dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam menanggapi perubahan tersebut. Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah pada organisasi maka diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah (Asbari et al., 2021). Selain itu, perubahan memerlukan investasi sumber daya yang signifikan, baik itu biaya, waktu, maupun energi dari semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, perubahan organisasi dapat menimbulkan harapan, namun juga dapat memunculkan gejala emosional, ekspektasi yang tidak terpenuhi, dan kekecewaan. Persepsi mengenai dukungan organisasi ini kemungkinan besar akan membantu karyawan merasa yakin bahwa

meskipun terjadi perubahan, mereka adalah anggota organisasi yang berharga.(Gigliotti et al., 2019).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2. 1** Peneltian terdahulu

| No | Penulis/Tahun                     | Judul   | Metode     | Hasil Penelitian  |
|----|-----------------------------------|---|------------|---|
| 1  | (Epriadi et al., 2019)            | Analisis Gaya Kepemimpinan di Organisasi Pemerintah Daerah (Studi Kasus Kabupaten Merangin) | Kualitatif | Kepala Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Merangin mempunyai tantangan dalam kepemimpinan seperti rendahnya kesadaran pegawai dan disiplin kerja, serta kurangnya kemampuan kepemimpinan dalam mengelola sumber daya manusia. |
| 2  | (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018) | Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk   | Kualitatif | Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memastikan dampak kesiapan individu   |



|   |                             |   |            |  |
|---|-----------------------------|---|------------|--|
|   |                             | Berubah bagi<br>Komitmen<br>Afektif untuk<br>Berubah                            |            | terhadap perubahan dan kesiapan organisasi terhadap komitmen emosional terhadap perubahan, dengan tujuan akhir memfasilitasi transisi organisasi yang efektif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kesiapan individu untuk menerima perubahan dan kesiapan organisasi untuk menerima perubahan juga diperiksa. |
| 3 | (Wardah Utami et al., 2022) | Kesiapan menerima perubahan organisasi di masa pandemi bagi tenaga administrasi | Kualitatif | Temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) Struktur Organisasi menunjukkan tingkat kesiapan yang tinggi dalam menerima perubahan, dengan skor   |

|   |                                   |   |            |  |
|---|-----------------------------------|---|------------|--|
|   |                                   | sekolah di<br>sekolah<br>menengah<br>pertama negeri         |            | rata-rata 6,11, (2) staf administrasi sekolah menunjukkan kesiapan yang kuat untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi, dengan skor rata-rata sebesar 6,05, dan (3) pegawai, khususnya staf administrasi sekolah, menunjukkan kesiapan yang baik dalam menerima perubahan organisasi selama pandemi, dengan skor rata-rata 5,98. |
| 4 | (Stefanus Fanggidae et al., 2015) | Analisis Kesiapan Manajemen Terhadap Implementasi Perubahan | Kualitatif | Hasilnya menunjukkan adanya upaya nyata dari Pemasaran PT Pertamina (Persero). Wilayah Operasi V dalam melakukan   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | <p>Organisasi<br/>Pengelolaan<br/>SDM Single<br/>Grade di PT<br/>Pertamina<br/>(Persero)<br/>Marketing<br/>Operation<br/>Region V</p> | <p>perubahan. Proses<br/>perubahan ditunjukkan<br/>pada tujuh belas kunci<br/>elemen mendiagnosis<br/>perubahan yang<br/>mengakibatkan<br/>peningkatan kinerja<br/>karyawan. Itu<br/>Upaya perusahaan<br/>dalam menerapkan<br/>perubahan mendorong<br/>karyawan untuk<br/>meningkatkan<br/>kemampuannya<br/>kompetensi dan<br/>kemampuan diri, serta<br/>bertanggung jawab<br/>penuh atas tugas yang<br/>diberikan. Proses<br/>perubahan masih<br/>berlangsung dan<br/>memerlukan<br/>pemantauan dan</p> |
|--|--|---|--|

|   |                             |  |            |   |
|---|-----------------------------|--|------------|---|
|   |                             |  |            | <p>evaluasi yang berkelanjutan memahami perkembangan perubahan agar selalu berkembang ke arah yang lebih baik.</p> <p>Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan sumber bukti yang lebih banyak dan metode yang berbeda.</p> |
| 5 | (Rustandi & Indriati, 2022) | <p>Analisis Manajemen Perubahan Organisasi Komisi Pemberantasan Korupsi Pasca Revisi Undang-Undang</p> | Kualitatif | <p>Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat langkah-langkah yang disengaja untuk melakukan modifikasi pada organisasi KPK, yaitu pada bidang struktur organisasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi.</p>       |

|   |   |  |            |   |
|---|---|--|------------|---|
|   |   |  |            | Manajemen perubahan yang digunakan di KPK selaras dengan tiga fase perubahan yang dituangkan dalam model manajemen perubahan Lewin, yaitu unfreezing, moving, dan refreezing.   |
| 6 | (Solomon Getachew & Zhou Professor, 2018) | Multilevel Organizational Change Readiness: Towards Comprehensive View In Developing Countries Context | Kualitatif | Karena organisasi bersifat bertingkat sifatnya, sehingga pemeriksaan kesiapan perubahan bertingkat memberikan pemahaman yang komprehensif kedudukan. Selain kesiapan tingkat individu dan organisasi tradisional, dengan menggunakan teori kelembagaan, |

|   |                              |   |            |   |
|---|------------------------------|---|------------|---|
|   |                              |   |            | <p>kami mengusulkan kesiapan tingkat kelembagaan juga harus a prediktor penting bagi keberhasilan perubahan organisasi khususnya dalam pembangunan negara. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan beberapa proposisi yang menunjukkan bagaimana konsep-konsep tersebut.</p> |
| 7 | (Putri & Irma Susanti, 2018) | <p>Readiness Of Knowledge Management Implementation: A Comparative Study Based On Employees Characteristics</p> | Kualitatif | <p>Berdasarkan pengolahan data dan pembahasan yang telah dicantumkan sebelumnya, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan</p>   |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>kesimpulan berikut.</p> <p>Kesiapan organisasi dalam menerapkan Knowledge Management. Ada sebuah perbedaan yang signifikan mengenai kesiapan pegawai dalam penerapan Pengetahuan Manajemen berdasarkan profil karyawan. Berdasarkan uji tabulasi silang, peneliti menemukan bahwa Karakteristik demografi, yaitu jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan dapat menimbulkan hal ini</p> |
|--|--|--|--|--|

|   |                       |   |            |   |
|---|-----------------------|---|------------|---|
|   |                       |   |            | tingkat kesiapan yang berbeda dalam Budaya Organisasi   |
| 8 | (Awalia et al., 2022) | Strategi Komunikasi Bank BNI Cabang Parepare Membangun Budaya Organisasi di Masa Pandemi Covid-19 | Kualitatif | Perubahan yang terlihat selama pandemi ini adalah akibat langsung dari perlunya menegakkan peraturan kesehatan yang sudah ada. (2) Pendekatan strategis Berdasarkan narasumber, komunikasi mengenai perubahan budaya organisasi Bank BNI Cabang Parepare di masa pandemi Covid-19 dilakukan dengan memilih komunikator yang tepat, khususnya unit SDM dan umum. Mereka menyampaikan |



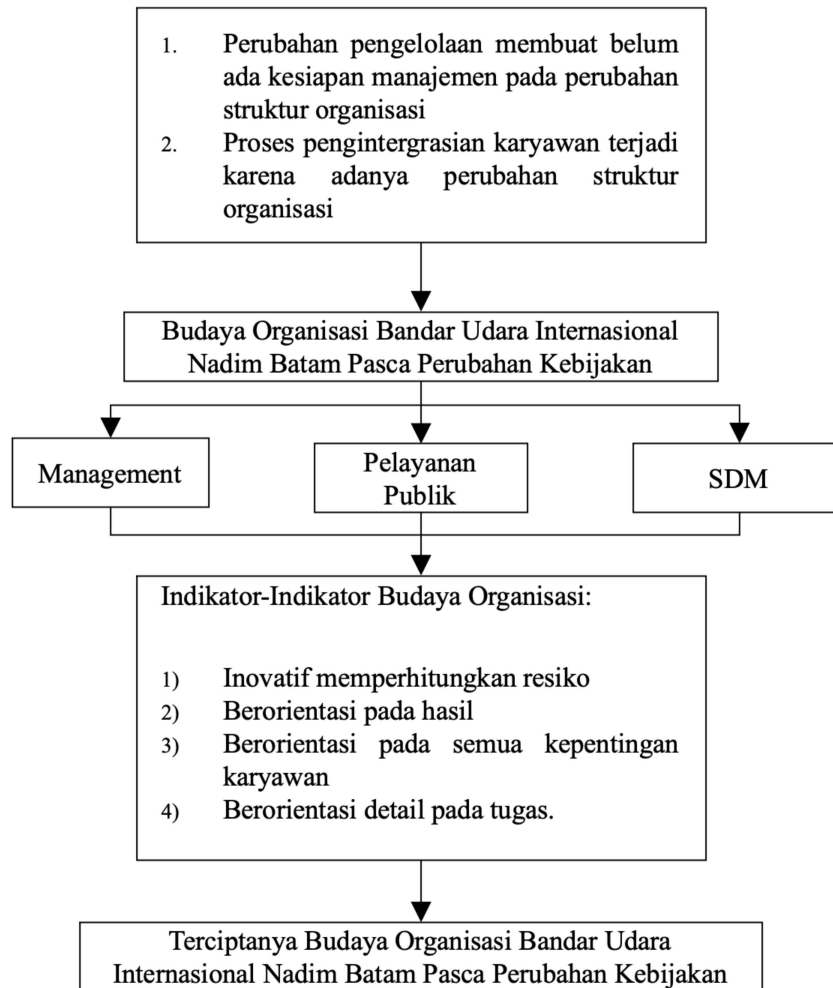
|  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  | kebijakan atau pesan melalui komunikasi tertulis, dengan menyertakan simbol atau tanda sebagai teknik komunikasi yang dipilih. Selain itu, mereka memanfaatkan berbagai platform media sosial dan papan pengumuman sebagai media penyampaian. |
|--|--|--|--|---|

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya dalam konteks manajemen organisasi dan perubahan, kesimpulannya menekankan pentingnya kesadaran dan persiapan baik dari individu maupun organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan. Temuan menyoroti beragam hambatan dalam kepemimpinan, kesiapan individu, serta adaptasi organisasi terhadap perubahan, terutama dalam situasi tertentu. Kesiapan individu dan organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk komitmen terhadap perubahan, sementara manajemen perubahan yang efektif memerlukan evaluasi berkelanjutan dan pemantauan yang cermat. Terdapat implikasi penting terkait komunikasi yang tepat dalam membangun budaya organisasi yang responsif terhadap perubahan. Penelitian juga menyoroti bahwa karakteristik individu dalam suatu organisasi dapat memengaruhi tingkat kesiapan

dalam mengadopsi budaya organisasi yang baru. Dalam keseluruhan, pemahaman mendalam terhadap dinamika individu, kepemimpinan yang adaptif, serta strategi komunikasi yang efektif merupakan kunci dalam mencapai perubahan organisasi yang sukses dalam berbagai konteks.

Dalam konteks pengelolaan perubahan organisasi, temuan-temuan tersebut menggarisbawahi pentingnya pengakuan terhadap kompleksitas dan tingkat keberhasilan yang dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal organisasi. Proses perubahan tidak hanya terkait dengan implementasi struktural, tetapi juga melibatkan aspek-aspek budaya, psikologis, dan kelembagaan yang kompleks. Oleh karena itu, perencanaan perubahan yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang dinamika individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan. Diperlukan strategi komprehensif yang tidak hanya mencakup manajemen perubahan yang tepat, tetapi juga upaya pengembangan kemampuan adaptasi organisasi secara menyeluruh. Selain itu, penggunaan metode penelitian yang beragam serta upaya pemantauan dan evaluasi yang terus-menerus terhadap implementasi perubahan menjadi penting guna menemukan pendekatan yang sesuai dan efektif dalam mengelola perubahan organisasi di masa mendatang.

### 2.3 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2. 1** Kerangka Pemikiran