

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pembicaraan mengenai perubahan dalam bidang organisasi bukanlah sesuatu yang baru. Kurt Lewin (1951) pernah menggagas sebuah ide dalam menggambarkan sebuah proses perubahan dalam organisasi yang dikenal dengan istilah *unfreezing*, *movement*, dan *refreezing*. Perubahan dalam berbagai aspek lingkungan organisasi, seperti perubahan sosial, politik, perubahan tata ekonomi dunia, hingga perubahan teknologi ternyata mengambil peran masing-masing dalam mempengaruhi perubahan sebuah organisasi (Cummings & Worley, 2005).

Organisasi dituntut untuk menyesuaikan strategi bisnisnya dengan berbagai bentuk perubahan di lingkungannya, baik lingkungan eksternal atau internal. Sehingga situasi tersebut menuntut organisasi untuk berubah demi kelangsungan hidup organisasinya (Smither,dkk 1996).

Faktor eksternal yang menuntut organisasi melakukan perubahan antara lain ekonomi dan perubahan pasar. Ekonomi dan perubahan pasar yang sangat cepat dikarenakan kebijakan politik suatu bangsa, terbukanya persaingan bebas yang menyebabkan persaingan semakin kompleks dan kompetitif, dan faktor pasar yang sangat dipengaruhi oleh konsumen. Permintaan konsumen yang serba membutuhkan kepuasan menekan organisasi yang ingin *survive* membenahi diri dengan pelayanan yang cepat dan prima (Cummings & Worley, 2005). Sebagai contoh adalah apa yang telah dilakukan oleh Ditjen

Pajak di wilayah Jakarta kota dengan perubahan pelayanan terhadap publik dengan berbasis administrasi modern (Prawirodirjo, 2007)

Perubahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan juga banyak disebabkan oleh faktor internal, antara lain adalah perubahan struktur (restrukturisasi) organisasi yang bertujuan untuk peningkatan kinerja organisasi baik dari sisi efisiensi dan efektifitas kerja serta biaya yang ditanggung oleh organisasi yang dikarenakan “gemuknya” organisasi. Organisasi yang hirarkis atau birokratis menyebabkan berbagai implikasi negatif dalam organisasi, misalnya pemborosan biaya dan panjangnya jalur distribusi informasi sehingga organisasi lambat merespon perubahan atau tuntutan lingkungan yang ada (Osborne & Gaebler, 1992; Smither, Houston, McIntire, 1996). Sebagai contoh, perusahaan sebesar PT. Dirgantara Indonesia yang terpuruk akibat krisis moneter pada tahun 1998 mampu bangkit dan akhirnya bertahan dengan melakukan restrukturisasi organisasi besar-besaran dalam kurun waktu tahun 2001 hingga tahun 2004 (Kasali, 2005), dengan menghasilkan:

Tabel 1.  
Hasil restrukturisasi PT Dirgantara Indonesia

<b>HASIL RESTRUKTURISASI</b>		
	<b>BEFORE</b> (December 2001)	<b>POST</b> (June 2004)
Utang Jangka Pendek	Us\$ 389 Juta	Us\$ 181 Juta
Modal	Us\$ 230 Juta	Us\$ 230 Juta
Tenaga Kerja	9638 Orang	3736 Orang
Unit Bisnis	<b>21 Unit</b>	5 Unit
Biaya Overhead/Tahun	<b>Us\$ 30,6 Juta</b>	Us\$ 17,5 Juta
Sales/Employee	<b>Us\$ 13,825</b>	<b>Us\$ 16,825</b>

Hal yang sama juga dilakukan oleh salah satu perusahaan milik Jusuf Kalla, PT. Bosowa. Sejak dilakukan pergantian kepemimpinan yang dilakukan oleh *owner* perusahaan pada tahun 2007, banyak perubahan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Dimulai dari perubahan tata cara pengelolaan unit bisnis hingga perubahan struktur (restrukturisasi) yang ada dalam perusahaan hingga memunculkan resistensi karyawan, promosi jabatan, mutasi, perubahan sistem dan mekanisme kerja, hingga PHK adalah suatu hal yang lumrah terjadi dalam organisasi tersebut (Bosowa Excellence Magazine, disitasi Taggala 2008).

Berkaitan dengan hal tersebut, organisasi pemerintahan daerah Kota Yogyakarta sebagai sebuah badan organisasi pemerintah lokal yang diberi kewenangan oleh Pemerintah Pusat Republik Indonesia untuk memiliki kewenangan otonomi desentralisasi daerah seperti otonomi manajemen, sistem nilai dan otonomi prosedur kebijakan organisasi. Sistem sentralisasi pemerintah daerah yang diberlakukan sebelum sistem otonomi daerah menjadikan pemerintah pusat sebagai sumber dana keuangan daerah. Pemerintah daerah pada masa desentralisasi otonomi, dituntut untuk mampu menghidupi kesejahteraan daerah lokalnya sendiri. Perbedaan sumber dana keuangan pemerintah daerah di antara kedua sistem pemerintahan tentu saja mengakibatkan sejumlah perbedaan bentuk kinerja yang dirasakan pegawai.

Pada masa desentralisasi, pemerintah daerah dituntut untuk mampu menghidupi kesejahteraan lokalnya sendiri dengan tujuan untuk memacu kreatifitas daerah, meningkatkan daya inovasi, mengasah kepekaan pemerintah

terhadap permasalahan lokal, meningkatkan transparansi dan demokratisasi demi pencapaian kemandirian daerah (Susanto, 2000).

Seperti yang tertulis pada penjelasan atas Peraturan Daerah Kota Yogyakarta No. 8 Tahun 2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan, dan Tugas Pokok Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah bahwa dasar utama penyusunan perangkat daerah dalam suatu bentuk organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah sesuai dengan Perda Kota Yogyakarta No.3 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Daerah dan terpenuhinya fungsi-fungsi pemerintahan pada masing-masing Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD).

Tuntutan masyarakat berkaitan dengan layanan publik yang lebih responsibel, transparan dan efektif efisien saat ini menjadi tuntutan utama yang perlu diperhatikan oleh pemerintah kota Yogyakarta saat ini. Pergantian kepemimpinan walikota pada tahun 2011 ternyata diikuti pembaharuan serta perubahan kebijakan yang berimplikasi kepada pelayanan publik di wilayah kota Yogyakarta.

Salah satu kebijakan yang dibuat walikota dalam usaha memberikan pelayanan yang responsibel, transparan dan efektif efisien kepada masyarakat adalah selalu membarukan kewenangan kepada camat dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan daerah di wilayah kerja kecamatan. Kewenangan kepada camat tersebut diundangkan ke dalam ketetapan peraturan walikota tentang pelimpahan sebagian kewenangan walikota kepada camat

untuk melaksanakan urusan pemerintahan daerah. Ketetapan tersebut terakhir dikeluarkan pada tahun 2014 melalui peraturan walikota No.41 tahun 2014.

Situasi perubahan yang berkelanjutan seperti ini menciptakan kondisi dan membentuk situasi “harus” bisa melaksanakan proses pelimpahan wewenang tersebut. Beberapa permasalahan dan kesulitan yang dialami di tingkatan wilayah kecamatan ini adalah bagaimana para pegawai tersebut dituntut mampu untuk bertransformasi merespon perubahan dan menyesuaikan diri terhadap arus perubahan tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh beberapa pegawai berikut ini:

*“...dulu waktu pertama di kasih pelimpahan itu juga sempat kaget juga.. gimana nanti pelaksanaannya di lapangan.. seperti di tahun 2013 itu pertama kali diberikan itu juga kaget..tapi tetap jalan pelimpahan wewenang ini...”(Wawancara dengan P, 6 Februari, 2014).*

*“...saya kan orang teknik.. bukan sosial.. dengan adanya pelimpahan-pelimpahan seperti ini, dari pemkot sendiri itu tidak didukung oleh skill dari pegawai wilayah.. jadi cenderung dipaksakan... sehingga saya belajar secara otodidak untuk bisa memahami sistem kepegawaian yang ada. Cara belajar saya dengan bertanya kepada teman dan berusaha mencari buku yang bisa saya baca terkait dengan tugas-tugas saya, namun ada beberapa teman yang kurang membantu saya dalam belajar sehingga saya bertanya langsung ke kota.” (Wawancara dengan S, 14 Mei 2014).*

*“...kekurangan saya adalah saya sudah merasa tidak mampu belajar IT, sehingga ketika ada pekerjaan yang mengharuskan saya mengetik maka tugas tersebut saya rentalkan, biasanya saya juga meminta tolong staf saya yang masih muda untuk membantu saya...” (Wawancara dengan S, 14 Mei 2014).*

*“...dengan beban pekerjaan seperti ini respon saya saat istri ingin berkomunikasi menjadi tertunda karena saya mengutamakan pekerjaan saya...” (Wawancara dengan SBL, 21 Mei 2014).*

Perubahan yang muncul dan terjadi di dalam organisasi adalah sebuah hal yang tidak bisa dihindari, hal ini disebabkan karena beberapa faktor utama

yang mempengaruhinya, diantaranya: globalisasi, teknologi informasi, dan inovasi manajerial (Robbins, 2008). Pengaruh globalisasi memberikan dampak perubahan. Persaingan ini memaksa organisasi dan individu untuk menyesuaikan diri agar mampu tetap bertahan, sedangkan pada perkembangan bidang teknologi informasi dalam proses organisasi membawa dampak pada jumlah penggunaan tenaga kerja serta biaya yang digunakan dalam menjalankan roda organisasi.

Proses perubahan yang terjadi dalam organisasi seperti yang terjadi di lingkungan pemerintah kota Yogyakarta akan membawa dampak juga terhadap individu. Hal ini sesuai yang diungkapkan oleh salah satu pegawai Pemkot Yogyakarta:

*“...sehingga beban pekerjaannya meningkat.. ibaratnya begini mas, dengan kemampuanmu, you harus bisa melaksanakan pekerjaan ini”.*  
(Wawancara dengan TH, 29 Januari 2014).

Secara umum Himam (2002, disitasi Taggala, 2013) menjelaskan fenomena penyesuaian diri karyawan dalam proses perubahan organisasi adalah:

1. *Sense Making*, perubahan terjadi dalam lingkungan manapun akan menimbulkan reaksi yang beragam dari setiap individu. Hal yang bisa muncul dalam kondisi ini adalah kekacauan dan ketidakpastian dalam diri individu. Untuk menimbulkan kepastian dan kemampuan adaptasi bagi individu maka perlu melakukan perencanaan dan kesiapan yang matang dalam hal kerangka kerja dan konsep dalam tugas nantinya. Untuk mewujudkan perubahan konsep dan pemikiran terhadap pekerjaan perlu

adanya refleksi yang baik akan kinerja selama ini dan kesalahan-kesalahan yang sering muncul dalam proses kerja tersebut.

2. Proses menemukan diri, mengadaptasi diri dalam perubahan diri dalam organisasi memerlukan penemuan dan penambahan kekuatan dalam diri individu. Menemukan diri dan menambah penguatan diri akan membantu individu dalam berdedikasi terhadap pembelajaran yang terus-menerus, komitmen terhadap kesuksesan dan akhir manajemennya.
3. Taktik menyembunyikan diri, hal ini sejalan dengan teori "*persona*" atau sebuah topeng psikologis untuk menyembunyikan kondisi diri yang sebenarnya. Menyembunyikan diri dapat disebabkan karena faktor permusuhan terhadap perubahan atau kebingungan dan ketidakpastian dalam perubahan yang ada. Dalam taktik ini individu akan banyak memunculkan bentuk mekanisme proyeksi seperti rasionalisasi, atau sekalian menghindar dari perubahan tersebut atau hingga resistensi terhadap perubahan.
4. *Enterpreneurship*, perubahan yang terjadi dalam organisasi sangat berkaitan dengan *income*. Hal tersebut bisa saja menimbulkan dampak penambahan penghasilan atau malah mengurangi penghasilan. Penyesuaian diri yang seharusnya dimiliki karyawan adalah mengembangkan jiwa *enterpreneurship*. Prinsip tersebut akan membantu individu untuk *survive* dalam organisasi tersebut.
5. Mengembangkan relasi, hal yang tersulit dalam mengadaptasi diri terhadap perubahan adalah bertahan sendiri dalam situasi yang kacau, oleh sebab itu

seharusnya karyawan mengambil langkah untuk mengembangkan relasi dalam organisasi, karena lingkungan sekeliling akan mampu membantu untuk bertahan dalam ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan.

Proses perubahan yang menyebabkan *sense making* hingga mengembangkan relasi yang terpaparkan diatas tersebut menentukan keberhasilan proses adaptasi individu dalam organisasi. Proses perubahan yang terjadi dalam organisasi tersebut menyebabkan individu mengembangkan jenis sikap personal (*personal attitude*), sebagai bentuk ekspresi perasaan dan emosi guna mencari bentuk bagaimana mereka harus menyesuaikan diri terhadap situasi yang tidak familiar bagi para pegawai tersebut. Sikap yang positif akan membawa kondisi pegawai yang “*problem solver*”, objektif, dan mampu terus belajar serta optimis akan masa depan dan dampak kinerja bagi kehidupan diri mereka.

*“...ini menjadi tantangan di wilayah juga ya mas..hampir semuanya tidak memiliki tenaga teknis yang memang mampu dan memiliki keahlian dalam satu bidang.. Kaget lah kita ini mas... SDM nya kurang dan kemampuannya pun terbatas..Seperti di tahun 2013 itu pertama kali diberikan itu juga kaget..tapi tetap jalan pelimpahan wewenang ini mas...Yaa pada intinya kita ini kan melayani masyarakat dan melayani keluhan di kelurahan...” (Wawancara dengan P, 6 Februari 2014).*

*“...saya maklum dengan kondisi lingkungan kerja yang baru ini. Saya menyadari sudah tua, saya sudah pernah mengalami karier yang bermacam-macam, jadi saya berusaha memberi kesempatan bagi teman-teman yang masih muda. Saya harus bisa meredam emosi saya... Saya bekerja untuk mengamalkan ilmu pengetahuan dan ibadahmas...berarti sayaharus bisa menyelesaikan sesuatu yang tidak bisa diselesaikan...” (Wawancara dengan S, 14 Mei 2014).*

Sikap yang negatif memberikan dampak rasa tegang, khawatir, situasi konflik (Desmita, 2009). Para pegawai terkondisikan oleh situasi perubahan



yang memunculkan kekhawatiran akan peran dan tanggung jawab pekerjaannya.

*“...kita kurang SDM tentunya... hanya tercapai 70% sekarang..dulu bisa mencapai 80% keberhasilan wilayah ini.. Bisa di cek di BKD mas..sebanding tidak pelimpahan dengan jumlah pegawai di tingkatan wilayah..kemudian kemampuan tiap wilayah...” (Preliminary Research dengan P, 6 Februari 2014).*

*“Tuntutan pekerjaan yang seperti ini tetap terselesaikan, namun perasaan sering menjadi tergesa-gesa...” (wawancara dengan SBL, 21 Mei 2014).*

*“Ada beberapa kesulitan yang saya alami akibat pelimpahan kewenangan, seperti banyak tugas-tugas yang dulu tidak menjadi tanggungjawab saya, namun sekarang harus saya laksanakan dan harus bisa selesai. Beban pekerjaan saya meningkat, sehingga konflik dalam diri saya juga meningkat karena beban pekerjaan menjadi banyak dan saya harus melewati proses, pembiasaan dan pembelajaran lagi...” (wawancara dengan SBL, 21 Mei 2014).*

Dampak pelimpahan kewenangan yang sewaktu-waktu terjadi akibat kebijakan walikota Yogyakarta tersebut memunculkan perubahan yang signifikan di tingkatan wilayah kecamatan dalam kaitannya dengan beban kerja dan tanggung jawab pemerintahan kepada masyarakat langsung. Pegawai seolah-olah “dipaksa” untuk bisa bertransformasi dan menjalankan tugasnya sesuai perubahan-perubahan yang diberlakukan sewaktu-waktu.

*“...tapi di kecamatan itu langsung support ke pelayanan kepada masyarakat mas... dan ada perubahan yang sangat signifikan dengan adanya pelimpahan kewenangan itu mas, bagaimana kemudian camat dengan aparat yang ada di dalamnya itu harus bisa melaksanakan pelimpahan kewenangan tersebut, dengan doktrin siap ataupun tidak siap harus bisa dilaksanakan..”(Preliminary Research dengan TH, 29 januari 2014).*

*“...ketika kecamatan belum menerima pelimpahan kewenangan tentu beban kerja, cara kerja akan lain dengan ketika sudah menerima*

*pelimpahan kewenangan..karena ketika kita sudah menerima pelimpahan kewenangan itu, dari proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pertanggungjawaban itu menjadi tanggung jawab dari kecamatan.. ya dari semuanya itu tadi, tuntutan nya berasa lebih ringan daripada setelah menerima pelimpahan kewenangan.. sehingga saat ini dengan adanya pelimpahan ini, saya juga harus membiasakan diri merencanakan semua kegiatan dengan baik..” (wawancara dengan SBL, 21 Mei 2014).*

Perubahan yang terjadi yang disikapi negatif atau positif pada akhirnya akan membawa dampak baru pada diri karyawan. Diri (*self*) akan dievaluasi dan diberikan label tersendiri. Bahkan bisa saja menjadi keberpura-puraan dalam menghadapi realitas kerja yang baru, dan memunculkan kekacauan identitas diri (*self identity*) pada pegawai tersebut yang berdampak kepada efektifitas kerja. Kegagalan menyesuaikan diri terhadap perubahan berdampak pada munculnya rasa takut, perasaan tidak aman hingga frustrasi akan kondisi baru dalam kehidupan kerja baru tersebut (Himam, 2005). Atas dasar tersebut judul dalam penelitian ini adalah Penyesuaian Diri Pegawai Dalam Proses Perubahan Organisasi, yang akan difokuskan pada tinjauan pelimpahan kewenangan walikota kepada camat di wilayah pemerintahan kota Yogyakarta.

## **B. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan sesuai dengan wawancara awal yang dilakukan peneliti kepada beberapa pegawai kecamatan di wilayah kota Yogyakarta diatas, maka permasalahan yang dirumuskan adalah: “Bagaimana bentuk penyesuaian diri pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi?”.

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan proses penyesuaian diri pegawai kecamatan menghadapi perubahan organisasi terkait pelimpahan kewenangan walikota Yogyakarta kepada camat dalam rangka pelaksanaan urusan pemerintahan daerah di wilayah kerja kecamatan.

### **D. Manfaat penelitian**

Penelitian mengenai perubahan organisasi sudah banyak dilakukan termasuk dalam perspektif ekonomi manajemen yaitu mengenai *Organizational Change Development (OCD)*. Di dalam perspektif psikologi khususnya psikologi industri dan organisasi, studi mengenai perubahan organisasi tidak hanya mengkaji organisasi atau perusahaan saja tetapi perilaku sumber daya manusia sebagai “mesin” penggerak roda organisasi.

Penelitian mengenai penyesuaian diri pegawai dalam perubahan organisasi ini memberikan manfaat antara lain:

1. Memberikan rekomendasi dan acuan kepada pembuat kebijakan untuk melakukan tindakan atau intervensi dalam rangka meningkatkan kemampuan penyesuaian diri pegawai dan mutu layanan kepada masyarakat akibat dampak perubahan organisasi yang terjadi di pemerintah kota Yogyakarta khususnya di wilayah kecamatan untuk kemudian bisa dijadikan bahan evaluasi kinerja pegawai.
2. Menambah referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji dan mendalami lebih lanjut mengenai studi tentang perubahan organisasi.

### **E. Keaslian Penelitian**

Berdasarkan penelitian sebelumnya berkaitan dengan perubahan organisasi, penelitian yang ditulis oleh Nur (2007) dengan judul Makna Pengalaman Emosi Karyawan Dalam Menghadapi Perubahan Organisasi menunjukkan hasil bahwa situasi perubahan ternyata dapat menjadi sumber tegangan atau sumber motivasi bagi karyawan. Ketika konsekuensi tersebut dipandang sebagai ancaman, maka menimbulkan pengalaman emosi yang cenderung negatif yang pada akhirnya menimbulkan penolakan terhadap perubahan. Tetapi ketika konsekuensi dari perubahan organisasi dipandang masih dapat memberikan keuntungan, maka pengalaman emosi yang terbentuk pun masih cenderung positif sehingga karyawan dapat menerima dan mendukung perubahan.

Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Taggala (2013) mengenai Harmonisasi Identitas; Dinamika Perkembangan Identitas Karyawan dan Organisasi Dalam Proses Restrukturisasi Organisasi juga tidak membahas bagaimana penyesuaian diri karyawan akibat perubahan organisasi. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan dituntut untuk melakukan proses adaptasi yang baik dalam menghadapi restrukturisasi organisasi yang terus berlangsung, adaptasi tersebut bisa dicapai dengan baik ketika karyawan memiliki karakter "fleksibel". Fleksibilitas yang dimiliki karyawan yang dijelaskan oleh Spencer dan Spencer (1993) adalah kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi, individu, atau kelompok, hal ini juga berkaitan dengan kemampuan untuk memahami dan mengapresiasi suatu

perspektif yang berbeda dan kemampuan inilah yang mampu membawa individu untuk mengadaptasi sebuah perubahan dan membantu individu untuk menerima perubahan dalam organisasi dan pekerjaannya.

Beberapa penelitian sebelumnya terkait dengan penyesuaian diri karyawan, seperti yang dilakukan oleh Ingarianti (2009) menjelaskan bahwa karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan di sekitarnya secara baik maka perilaku karyawan tersebut akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan. Individu sebagai manusia yang senantiasa selalu berubah baik dengan lingkungan fisik maupun dengan lingkungan sosial harus mampu untuk menerima segala perubahan yang terjadi dan diharapkan mampu pula untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Oleh karena itu individu diharapkan mampu menjelaskan dirinya dengan lingkungan fisik maupun psikis yang senantiasa mengalami suatu perubahan yaitu dengan menggunakan penyesuaian diri (Gerungan 2000).

Suhariadi (2013) dalam penelitiannya yang berjudul Hubungan Antara Dukungan Sosial dengan Penyesuaian Diri masa Persiapan Pensiun menjelaskan bahwa faktor lingkungan sosial seperti teman dekat dan keluarga, ternyata mampu memberikan kontribusi positif terhadap penyesuaian diri individu terkait dengan perubahan yang dialami oleh individu tersebut.

Beberapa rangkuman teori dan hasil penelitian terkait dengan perubahan organisasi (Taggala, 2008):

Tabel 2.  
Rangkuman Teori dan Hasil Penelitian dalam Konteks Perubahan Organisasi.

Tokoh/Peneliti	Hasil Penelitian
Weber & Weber, 2001	Perubahan Organisasi dapat menimbulkan sikap skeptis baik secara aktif atau pasif untuk berubah sehingga membuat tujuan perubahan tidak tercapai. Terjadi pula penurunan moril serta produktifitas dan peningkatan jumlah karyawan yang keluar masuk.
Davis & Keith, 1989	Perubahan dapat menyebabkan tekanan dan konflik yang dapat menghambat sejumlah proses yang berlangsung dalam organisasi.
Burton, Lauridsen, & Obel, 1999	Perubahan Organisasi dapat mempengaruhi iklim organisasi yang dapat digambarkan dalam dua dimensi, yaitu tekanan dan resistensi terhadap perubahan. Hal ini dapat menjadi penghambat bagi terlaksananya perubahan dalam organisasi.
Himam, 2002	Bentuk strategi adaptasi individu dalam menghadapi perubahan, meliputi 6 tema, yaitu: <i>sense making</i> , akuisisi keterampilan untuk melakukan transisi, memfasilitasi proses <i>self-discovery</i> , <i>cloacking tactics</i> , <i>interpreneurship</i> , dan mengembangkan serta memperbanyak kolega.
Salama, 2005	<i>Downzising</i> , sebagai salah satu bentuk perubahan organisasi dapat menimbulkan dampak psikologis, mempengaruhi kinerja dan loyalitas, serta penilaian supervisor terhadap <i>downzising</i> apabila supervisor menganggap bahwa pelaksanaan <i>downzising</i> dirasa tidak adil, subjektif, dan tidak transparan.
Tosi, Rizo, & Carrol, 1990	Perubahan Organisasi dapat menjadi sumber stres bagi individu, karena harus beradaptasi dengan perusahaan, khususnya jika perusahaan mengalami merger atau berpindah tangan.
Smither, Houston, & McIntire, 1996	Ketika perubahan lebih dianggap sebagai suatu ancaman daripada sesuatu yang akan mendatangkan keuntungan, maka terjadi penolakan terhadap proses perubahan.
Keifer, 2005	Ketika perubahan berlangsung pada suatu organisasi, maka menimbulkan pengalaman emosi bagi individu yang terlibat di dalamnya, dalam hal ini perubahan organisasi cenderung di asosiasikan dengan emosi negatif yang dapat mengakibatkan timbulnya persepsi tentang masa depan yang tidak aman, persepsi kondisi kerja yang tidak memadai, serta persepsi tentang fasilitas organisasi yang tidak cukup, hal ini dapat menindikasikan hilangnya kepercayaan karyawan terhadap organisasi dan menarik diri dari organisasi.
Huntri & Lindeman, 2002	Perubahan Organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat menimbulkan krisis pekerjaan bagi karyawan, yang berakibat pada timbulnya stres dan emosi negatif yang diwujudkan dalam bentuk kecemasan, marah dan gejala depresi.
Huy & Insead, 1999	Kecerdasan emosi dapat memfasilitasi individu dalam beradaptasi untuk menghadapi perubahan radikal dalam organisasi.

Penelitian diatas dilakukan di organisasi atau perusahaan bisnis yang berorientasi laba serta lebih terbatas pada sektor privat. Berbeda dengan penelitian ini, bahwa penelitian ini diarahkan pada organisasi publik yang tidak berorientasi laba dan lebih menekankan produktifitas kerja untuk pelayanan kepada masyarakat.

Pelimpahan kewenangan yang dilakukan oleh walikota Yogyakarta kepada camat di wilayah Kota Yogyakarta ini merupakan perubahan yang berkelanjutan di pemerintahan daerah kota Yogyakarta. Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan proses perubahan tersebut merupakan *innovative change*, yaitu bentuk perubahan yang memiliki tingkat kompleksitas, biaya, dan ketidakpastian dalam tingkatan menengah, yang meliputi reimplementasi suatu perubahan pada unit organisasi, rencana kerja yang fleksibel dan modifikasi prosedur kerja. Bentuk perubahan ini dapat menimbulkan dampak pada karyawan.

Berdasarkan telaah hasil penelitian-penelitian sebelumnya dan diikuti wawancara dengan beberapa pegawai kecamatan, penelitian tentang penyesuaian diri dalam konteks perubahan organisasi di lingkungan pemerintahan belum pernah dilakukan sebelumnya. Pertimbangan lain adalah faktor kebaruan tema atau fokus kajian yang akan diteliti, yaitu perubahan organisasi terkait dengan pelimpahan sebagian kewenangan walikota kepada camat yang didukung dengan ditetapkannya perwal no.41 tahun 2014.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya terletak pada:

1. Subjek penelitian, dimana subjek penelitian ini adalah pegawai pemerintah (bukan sektor swasta/privat) yang tidak memiliki konsekuensi pemecatan secara *direct* dari atasan di tiap-tiap wilayahnya dan kinerjanya berorientasi pada pelayanan masyarakat. Sehingga ketika individu mengalami kesulitan kerja akan menghadapi resiko *social punishment* seperti misal: dijauhi

teman sejawatnya, muncul perasaan malu terhadap diri sendiri, krisis identitas, dan gangguan psikologis lainnya.

2. Kebaruan tema penelitian. Konteks perubahan organisasi lebih kompleks permasalahannya di wilayah industri atau perusahaan swasta, karena di sektor tersebut produktifitas kerja karyawan dan organisasi bersifat *profit oriented*. Berbeda di lingkungan pemerintah yang berorientasi kepada penyelenggaraan negara dan pelayanan kepada masyarakat, sehingga perbedaan ini diharapkan akan melengkapi kajian-kajian sebelumnya yang berfokus pada tema perubahan organisasi di sektor swasta.
3. Diantara penelitian-penelitian sebelumnya, belum membahas mengenai penyesuaian diri individu yang mengalami dampak perubahan organisasi.