

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, banyak negara dihadapkan pada tekanan berat untuk meningkatkan efisiensi birokrasi guna menjawab tantangan ekonomi makro seperti perlambatan pertumbuhan ekonomi global dimana IMF memproyeksikan pertumbuhan hanya (2,9%) pada 2025, lonjakan utang negara, serta melemahnya nilai tukar uang. Pemerintah dituntut melakukan reformasi birokrasi, salah satunya melalui kebijakan efisiensi anggaran yang bertujuan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya keuangan negara secara efektif dan tepat guna. Kebijakan efisiensi anggaran di Indonesia sendiri diberlakukan seiring dengan Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 dengan target Rp 306,69 triliun yang telah memicu restrukturisasi besar-besaran, mulai dari pemotongan belanja operasional, pembatalan program prioritas dimana Bappenas mencatat (23%) program kementerian terdampak kebijakan efisiensi anggaran, hingga perubahan pola kerja, dan sebagainya. Hal tersebut tentunya berdampak langsung pada ASN yang membutuhkan sarana dan prasarana memadai dalam menjalankan fungsi pemerintahan (Theodolfi, 2025; dalam Kusuma et al., 2024). Dapat diketahui, kebijakan efisiensi anggaran menuntut instansi pemerintah untuk melakukan berbagai penyesuaian struktural dan kultural, yang pada akhirnya dapat berdampak langsung pada kesejahteraan dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Setiap kebijakan memiliki dampak positif dan negatif, sehingga penting untuk menganalisis dampak kebijakan efisiensi anggaran terhadap ASN dalam pelaksanaannya. Mengacu dari hasil survei awal pada salah satu instansi

pemerintah menunjukkan bahwa mayoritas ASN mengalami dampak signifikan dari kebijakan tersebut. Banyak responden melaporkan hambatan dalam perencanaan program kerja, bahkan pembatalan program akibat pembatasan anggaran, yang pada akhirnya memengaruhi pencapaian target awal yang telah dirancang. Selain itu, terdapat keluhan mengenai ketidaknyamanan lingkungan kerja akibat pengurangan fasilitas seperti pembatasan penggunaan pendingin udara dan pencahayaan. Temuan ini diperkuat oleh hasil survei nasional yang dilakukan oleh Litbang Kompas, yang menemukan bahwa sebanyak (4,4%) responden mengkhawatirkan dampak dari efisiensi anggaran terhadap kesejahteraan ASN. Meskipun secara persentase terlihat kecil, angka ini menunjukkan bahwa isu kesejahteraan ASN telah menjadi perhatian di tingkat nasional, bahkan di tengah isu-isu kebijakan publik lainnya. Sejalan dengan hal tersebut, wawancara media Tempo (2025) di Kementerian Pariwisata mengonfirmasi adanya pengurangan penggunaan AC di beberapa kantor, yang kini hanya dinyalakan pada suhu dan lokasi tertentu saja. Kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman tersebut berpotensi menurunkan produktivitas ASN, sebagaimana ditemukan oleh Nabilah et al. (2024) bahwa pencahayaan dan suhu yang memadai secara signifikan meningkatkan kenyamanan dan produktivitas kerja melalui pengurangan stres dan peningkatan konsentrasi.

Sedangkan untuk dampak positif yang dirasakan ialah menyangkut penerapan metode kerja *work from anywhere* (WFA) dikarenakan mereka merasa adanya peningkatan produktivitas saat bekerja dari rumah. Selain itu, mereka merasakan manfaat bagi kesehatan mental dan fisik mereka, karena tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk perjalanan ke kantor, hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma et al., (2024), dimana penerapan sistem kerja fleksibel membantu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, mendukung *work-life balance*, menurunkan biaya transportasi, dan meningkatkan retensi pegawai.

Maka dari itu, apabila dilihat dari dampak psikologis yang dialami oleh ASN dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran, terdapat berbagai tantangan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan yang bersifat tidak pasti. Kekhawatiran muncul terkait penyesuaian kembali program-program kerja serta ketidaknyamanan yang timbul akibat efisiensi fasilitas. Permasalahan tersebut perlu mendapat perhatian serius karena dapat memberikan dampak signifikan terhadap kondisi psikologis karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyoroti dampak negatif psikologis yang mungkin muncul, mengingat studi terdahulu oleh Bedford et al., (2022) menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara efisiensi anggaran dengan kelelahan emosional karyawan, yang timbul akibat meningkatnya ambiguitas peran dan konflik peran sebagai dampak dari penerapan efisiensi anggaran tersebut. Selain itu, efisiensi anggaran juga ditemukan berdampak pada kesehatan mental para karyawan seperti peningkatan tingkat stres dan kecemasan, kesejahteraan positif yang lebih rendah (Kiefer., et al., 2015; dalam Andrés Reina., et al., 2024), serta keamanan kerja dan kepuasan kerja yang lebih rendah (Fahy et al., 2023).

Kesiapan menghadapi perubahan menjadi faktor kritis dalam kesuksesan implementasi kebijakan ini dan membantu menghindari dampak-dampak tersebut. Menurut Choi & Ruona (2011; dalam Ratna., et al., 2024), kegagalan dalam mengimplementasikan perubahan sering terjadi karena organisasi kurang memperhatikan peran penting individu, terutama terkait kesiapan mereka untuk berubah. Penting untuk memiliki kesiapan agar dapat beradaptasi terhadap perubahan tersebut dikarenakan jika tidak menyiapkan diri dengan baik dapat berdampak pada munculnya sikap resistensi terhadap perubahan yang menghambat dan menurunkan produktivitas kerja serta efektivitas organisasi. *Readiness for Change* merupakan tingkat kesiapan individu, baik secara kognitif maupun emosional, dalam menerima dan berkomitmen terhadap perubahan organisasi (Holt et al., 2007). Dimana ditemukan jika semakin tinggi tingkat *readiness for change* seseorang maka ia akan turut mengubah perilakunya untuk

mendukung perubahan, berusaha untuk mewujudkan perubahan yang telah dirancang, serta turut berperan aktif dalam mengusahakan perubahan dan sigap dalam menghadapi kesulitan yang ditemuinya (Armenakis & Bedeian; dalam Holstein, 2016).

Penelitian terdahulu terkait *readiness for change* dalam konteks efisiensi anggaran pada sektor pemerintahan publik telah dilakukan dan menghasilkan temuan bahwa kesiapan untuk menghadapi efisiensi anggaran dipengaruhi oleh beberapa faktor. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad & Cheng (2018) pada 149 responden dari 5 lembaga dan Universitas di sektor publik wilayah Kurdistan Irak yang terdampak efisiensi anggaran menemukan bahwa tingkat kesiapan dan penerimaan terhadap perubahan tersebut cukup tinggi karena responden menganggap perubahan sebagai solusi atas masalah ketidakefisienan sebelumnya, didukung oleh pendekatan yang transparan dan kolaboratif. Penelitian lainnya oleh Elliot (2020) pada 39 karyawan sektor publik di Wales dan Skotlandia menemukan bahwa tingkat kesiapan dan penerimaan terhadap kebijakan efisiensi anggaran cenderung rendah dikarenakan mereka menganggap pemotongan anggaran berdampak pada peluang pembelajaran dan pengembangan. Kedua penelitian tersebut juga menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat penerimaan, yaitu meliputi dukungan organisasi, komitmen afektif terhadap perubahan, kesadaran akan perubahan, persepsi individu terhadap perubahan, gaya kepemimpinan transformasional, serta kebijakan yang diterapkan (Ahmad & Cheng, 2018; Elliot, 2020). Seperti yang dijelaskan oleh Vakola, Nikolaou, dan Bourantas (2004; dalam Ningrum & Salendu, 2021), *Individual Readiness for Change* dipengaruhi oleh dua faktor. Faktor pertama adalah *trait-based factors*, yang merupakan faktor yang bersifat menetap seperti kepribadian. Faktor kedua adalah *state-based factors*, yang merupakan faktor keadaan yang muncul sebagai respons terhadap situasi tertentu, termasuk kondisi emosional seperti stres. Selain itu, Weiner (2009; dalam Rismansyah, 2022) menjelaskan bahwa *Readiness for Change* juga dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal

meliputi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan kepercayaan (*beliefs*). Sementara itu, faktor eksternal mencakup elemen-elemen lingkungan sekitar, seperti dukungan organisasi, budaya kerja, dan kebijakan manajemen.

Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut dapat membantu dalam mempersiapkan kesiapan individu khususnya para ASN dalam menghadapi perubahan efisiensi anggaran. Dalam konteks individual, kesiapan terhadap perubahan organisasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk menyiapkan diri, baik secara psikologis maupun fisik, dalam merespon berbagai bentuk perubahan yang mungkin terjadi. Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kesiapan perubahan tersebut adalah *Employee Well-Being* atau kesejahteraan karyawan. Maka dari itu, perlu juga memperhatikan kesejahteraan karyawan atau *Employee Well-Being* karena kesejahteraan fisik dan mental mendukung kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

Employee Well-Being sendiri didefinisikan oleh Zhang et al., (2020) sebagai suatu kondisi yang mencerminkan bagaimana individu memaknai serta merasakan pengalaman mereka baik dalam konteks pekerjaan maupun kehidupan pribadi, serta menggambarkan keadaan psikologis dan tingkat kepuasan yang dirasakan oleh individu dalam menjalani berbagai aspek kehidupannya, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. *Employee Well-Being* dapat dijadikan menjadi salah satu kunci keberhasilan dalam kesiapan menghadapi penerapan perubahan, karyawan dengan tingkat kesejahteraan psikologis yang tinggi menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan organisasi karena mereka memiliki kemampuan bertahan yang mencukupi dalam menghadapi perubahan tersebut. Sebaliknya, karyawan dengan tingkat kesejahteraan psikologis yang rendah cenderung akan mengalami kesulitan dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi (Oreg et al., 2018). Jaswal et al., (2024) menambahkan bahwa karyawan dengan *Employee Well-Being* yang baik akan lebih resilien, termotivasi, dan mampu mengelola stres, sehingga lebih mudah

beradaptasi dengan perubahan, hal tersebut membantu dalam menciptakan lingkungan kerja positif, meningkatkan keterlibatan, dan mendukung keberhasilan implementasi perubahan efisiensi anggaran secara keseluruhan.

Penelitian terdahulu terkait pengaruh dari *Employee Well-Being* terhadap *Readiness for Change* telah dilaksanakan sebelumnya, dimana didapatkan dua hasil yang kontradiktif. Penelitian yang dilakukan oleh Velinov et al., (2024) terkait *Psychological Well-Being* dan *Readiness for Change* pada institusi pendidikan tinggi dalam menghadapi implementasi pembelajaran daring/jarak jauh, menunjukkan bahwa tingkat kesejahteraan psikologis karyawan dapat memprediksi bagaimana kesiapan subjek menghadapi perubahan organisasi yang berarti terdapat pengaruh dari *Psychological Well-Being* terhadap *Readiness for Change*. Sedangkan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mangundjaya (2014) terkait pentingnya *Workplace Well-Being* terhadap *Individual Readiness for Change* pada 568 responden dari salah satu bank milik negara di Indonesia, menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan yang diberikan oleh *Workplace Well-Being* terhadap *Individual Readiness for Change*. Kedua hasil penelitian tersebut menjadi suatu hal yang menarik dikarenakan menunjukkan terdapat dua kemungkinan yang dapat terjadi di antara *Employee Well-Being* dan *Readiness for Change*, kontradiksi antara kedua hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Employee Well-Being* dan *Readiness for Change* dapat berubah-ubah tergantung pada situasi yang ada dan dipengaruhi faktor yang berbeda-beda juga.

Maka dari itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee well-being* terhadap *readiness for change* pada ASN dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran dimana konteks penelitian terkait kebijakan efisiensi anggaran ini khususnya yang mengaitkan dengan variabel-variabel psikologis masih jarang ditemukan. Penelitian-penelitian sebelumnya umumnya hanya mengeksplorasi satu dimensi dari *employee well-being*, sehingga belum

menggambarkan keseluruhan aspek yang meliputi dimensi psikologis, sosial, dan lingkungan kerja secara utuh. Penelitian ini menjadi penting karena dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh mengenai kesiapan ASN dalam menghadapi perubahan kebijakan, serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Pemahaman tersebut diharapkan dapat membantu instansi pemerintah dalam merancang strategi manajemen perubahan yang lebih tepat sasaran, dengan mempertimbangkan kesejahteraan pegawai sebagai faktor kunci keberhasilan. Dengan memastikan ASN merasa didukung dan sejahtera, organisasi tidak hanya meningkatkan *readiness for change*, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang positif dan berkelanjutan. Hal ini pada akhirnya akan mendukung implementasi kebijakan efisiensi anggaran secara lebih efektif, adaptif, dan sukses dalam jangka panjang.

1.2. Identifikasi Masalah

1. Terdapat pengaruh yang diberikan oleh *Employee Well-Being* terhadap *Readiness for Change* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran.
2. Terdapat perbedaan tingkat *Employee Well-Being* yang dirasakan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN).
3. Terdapat perbedaan tingkat *Readiness for Change* yang berbeda-beda pada tiap Aparatur Sipil Negara (ASN) beserta faktor-faktor yang mempengaruhi *Readiness for Change* tersebut.

1.3. Batasan Masalah

Dengan demikian, permasalahan yang akan dikaji pada penelitian ini serta yang membedakan dengan penelitian-penelitian yang pernah dilaksanakan adalah penelitian ini lebih mendalami fokus pada sampel ASN dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran. Kajian terkait efisiensi anggaran sendiri masih

jarang dilakukan, mengingat fenomena ini dapat dikatakan masih sangat baru terjadi. Maka dari itu, penelitian ini ingin meneliti didasari oleh fenomena-fenomena permasalahan yang dialami oleh ASN sesuai efisiensi anggaran diimplementasikan lalu terbatas pada bagaimana *Employee Well-Being* mempengaruhi *Readiness for Change* mereka terhadap efisiensi anggaran.

1.4. Rumusan Masalah

Merujuk pada penjabaran sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah “Apakah terdapat pengaruh yang diberikan oleh *Employee Well-Being* terhadap *Readiness for Change* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran?”.

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian ini ditujukan dalam rangka memahami apakah terdapat pengaruh yang diberikan oleh *Employee Well-Being* terhadap *Readiness for Change* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi kebijakan efisiensi anggaran.

1.6. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang psikologi terkait industri dan organisasi.

b. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat membantu instansi pemerintah terkait dalam menentukan strategi yang tepat untuk mempersiapkan para ASN dalam menghadapi efisiensi anggaran.