

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Manajemen Perubahan

2.1.1 Pengertian Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis yang dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi, mengelola, dan mengarahkan perubahan-perubahan yang terjadi, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal, dengan tujuan agar organisasi dapat beradaptasi dan tetap berjalan secara efektif dan efisien. Manajemen perubahan berperan penting dalam membantu organisasi merespons dinamika lingkungan yang terus berkembang, seperti perubahan teknologi, kebijakan, struktur organisasi, maupun budaya kerja. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat merencanakan perubahan, mengkomunikasikannya secara tepat, mengatasi resistensi, serta memastikan bahwa seluruh anggota organisasi terlibat secara aktif dalam proses perubahan. Menurut Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016) menjelaskan bahwa manajemen perubahan adalah proses mengarahkan dan mengelola pergeseran dalam organisasi secara terencana untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi. Gunawan, A., & Pratiwi, D. (2022) menjelaskan bahwa manajemen perubahan merupakan pendekatan terpadu yang mencakup aspek komunikasi, kepemimpinan, pelatihan, serta kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan.

Menurut Sutarto, R., & Nurlina, T. (2021), manajemen perubahan adalah proses pengelolaan secara strategis terhadap transisi atau transformasi organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan untuk mencapai efektivitas yang lebih tinggi. Gunawan, A., & Pratiwi, D. (2022) menjelaskan bahwa manajemen perubahan merupakan pendekatan terpadu untuk memastikan bahwa proses perubahan dapat dijalankan dengan mempertimbangkan aspek komunikasi, kepemimpinan, pelatihan, dan kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi perubahan. Dalam kelembagaan pemerintahan, manajemen perubahan juga

diatur dalam kebijakan nasional, seperti dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menekankan pentingnya transformasi digital di lingkungan instansi pemerintah dan perlunya manajemen perubahan dalam implementasinya. Dengan demikian, manajemen perubahan tidak hanya penting dalam sektor swasta, tetapi juga menjadi fondasi dalam reformasi birokrasi dan transformasi pelayanan publik di sektor pemerintahan.

2.1.2 Strategi Manajemen Perubahan

Strategi manajemen perubahan adalah pendekatan terencana dan terstruktur yang digunakan untuk mengarahkan proses perubahan dalam organisasi agar berjalan secara efektif, minim resistensi, dan mencapai tujuan transformasi yang diharapkan. Strategi ini mencakup berbagai langkah untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya diterima tetapi juga didukung dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Wijaya, D., & Kurniawati, A. (2021), strategi manajemen perubahan merupakan kumpulan kebijakan dan tindakan yang dirancang untuk mengelola proses transisi dalam organisasi, yang melibatkan perencanaan perubahan, komunikasi, pelibatan karyawan, pelatihan, serta pemantauan dan evaluasi pasca-perubahan.

Dalam praktiknya, strategi manajemen perubahan dapat mencakup hal-hal sebagai berikut:

1. Perencanaan Perubahan
Menyusun visi perubahan, menetapkan tujuan, dan mengidentifikasi area yang perlu diubah.
2. Komunikasi Efektif
Menyampaikan tujuan dan manfaat perubahan secara terbuka dan konsisten untuk menghindari resistensi.
3. Pelibatan Pegawai
Mendorong partisipasi aktif pegawai dalam proses perubahan agar tercipta rasa memiliki (sense of belonging).

4. Pelatihan dan Pengembangan

Meningkatkan kompetensi pegawai dalam menyesuaikan diri dengan sistem atau prosedur baru.

5. Evaluasi dan Penguatan

Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap dampak perubahan serta melakukan penyesuaian bila diperlukan.

Salah satu model yang banyak digunakan dalam strategi perubahan adalah model delapan tahap perubahan organisasi sebagai berikut:

1. Menciptakan rasa urgensi,
2. Membentuk koalisi,
3. Menyusun visi dan strategi,
4. Mengkomunikasikan visi,
5. Memberdayakan tindakan luas,
6. Menghasilkan kemenangan jangka pendek,
7. Mengkonsolidasikan hasil, dan
8. Menginstitutionalisasikan perubahan.

Penerapan strategi manajemen perubahan di sektor publik juga diperkuat oleh kebijakan pemerintah, seperti Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020–2024, yang menekankan pentingnya manajemen perubahan sebagai salah satu area pengungkit dalam reformasi birokrasi. Dengan strategi yang tepat, organisasi dapat mengurangi potensi resistensi, meningkatkan adaptabilitas sumber daya manusia, serta memperkuat budaya kerja yang mendukung transformasi jangka panjang.

2.1.3 Tujuan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan merupakan elemen penting dalam proses adaptasi organisasi terhadap dinamika yang terus berkembang. Di era globalisasi dan digitalisasi seperti saat ini, perubahan merupakan suatu keniscayaan yang tidak dapat dihindari. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi yang tepat dalam mengelola perubahan agar tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan. Tujuan manajemen perubahan

bukan hanya sekadar menghadapi perubahan, tetapi juga mengarahkan dan mengelolanya dengan cara yang terencana, terstruktur, dan efektif. Tujuan utama dari manajemen perubahan adalah membantu organisasi dalam beradaptasi terhadap berbagai bentuk transformasi, baik yang berasal dari lingkungan eksternal seperti regulasi pemerintah, kemajuan teknologi, serta tuntutan masyarakat; maupun dari dalam organisasi sendiri, seperti kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi, memperbaiki sistem kerja, atau merestrukturisasi organisasi. Menurut Fadillah, R., & Suryani, L. (2022), manajemen perubahan yang dirancang dengan baik dapat menjadi alat untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan mendukung tercapainya visi serta misi yang telah ditetapkan.

Adapun beberapa tujuan manajemen perubahan secara lebih rinci adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki efektivitas dan efisiensi organisasi

Perubahan yang dikelola dengan baik dapat menghilangkan proses yang tidak produktif, menyederhanakan alur kerja, serta meningkatkan koordinasi antar bagian. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan dan pencapaian output yang optimal.

2. Mempertahankan kelangsungan hidup organisasi

Dalam lingkungan yang kompetitif dan penuh ketidakpastian, organisasi harus mampu melakukan adaptasi agar tidak tertinggal. Manajemen perubahan memastikan bahwa organisasi dapat bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan yang cepat.

3. Menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal seperti regulasi pemerintah, tren teknologi, dan ekspektasi masyarakat seringkali berubah secara signifikan. Manajemen perubahan membantu organisasi dalam menyikapi perubahan tersebut secara cepat dan tepat.

4. Mengurangi risiko kegagalan dalam implementasi perubahan

Tanpa perencanaan yang matang dan pendekatan strategis, perubahan dapat menimbulkan kekacauan dan resistensi. Dengan manajemen perubahan yang baik, risiko-risiko tersebut dapat diminimalisasi

melalui identifikasi masalah sejak awal dan penerapan kontrol yang efektif.

5. Meminimalkan dampak negatif dari perubahan

Perubahan sering kali menimbulkan ketidakpastian, stres, dan penolakan dari pegawai. Manajemen perubahan bertujuan untuk mengelola dampak psikologis ini melalui komunikasi yang baik, pelibatan pegawai, serta pemberian pelatihan dan pendampingan.

6. Membantu organisasi mencapai tujuan dan sasaran strategis

Dengan struktur organisasi yang disesuaikan, sistem kerja yang diperbarui, dan budaya kerja yang lebih adaptif, manajemen perubahan mendukung tercapainya target jangka pendek maupun jangka panjang organisasi.

7. Menjaga kesesuaian perubahan dengan anggaran dan jadwal

Proses perubahan sering kali melibatkan alokasi sumber daya dalam jumlah besar. Manajemen perubahan yang tepat akan menjaga agar seluruh proses tetap berada dalam batas anggaran dan sesuai dengan timeline pelaksanaan yang telah direncanakan.

2.1.4 Penerapan Manajemen Perubahan

Penerapan manajemen perubahan dalam organisasi pemerintahan merupakan langkah strategis yang diperlukan untuk menjawab tantangan zaman serta meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, sebagai instansi teknis yang memiliki fungsi vital dalam membina dan memberdayakan masyarakat desa, harus mampu merespons dinamika tersebut melalui transformasi kelembagaan dan budaya kerja yang adaptif. Menurut Hidayat, T., & Winarsih, S. (2021), manajemen perubahan di sektor publik bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang lincah (*agile*), transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penerapan manajemen perubahan harus berorientasi pada peningkatan kualitas layanan, penguatan sumber daya manusia, dan efisiensi tata kelola organisasi.

Dalam konteks Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Nias Utara, implementasi manajemen perubahan dilakukan melalui beberapa langkah sebagai berikut:

1. Penyesuaian Struktur Organisasi

Penataan struktur organisasi dilakukan untuk menciptakan jalur koordinasi dan pelaporan yang lebih ringkas serta mendorong percepatan pengambilan keputusan. Hal ini sejalan dengan prinsip reformasi birokrasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 merupakan kebijakan strategis nasional yang menjadi pedoman bagi Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi secara terarah, terukur, dan berkelanjutan hingga tahun 2025. Tujuan utama grand design reformasi birokrasi grand design reformasi birokrasi adalah sebagai berikut:

1) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*)

Sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 2 Perpres 81/2010, GDRB menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melaksanakan reformasi birokrasi untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik.

2) Meningkatkan profesionalisme dan integritas aparatur negara

Dengan membangun birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik.

3) Mendorong perubahan pola pikir dan budaya kerja

Aparatur negara diharapkan memiliki pola pikir dan budaya kerja yang mendukung birokrasi yang efisien, efektif, produktif, dan profesional.

4) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan

Melalui penyederhanaan proses bisnis dan struktur organisasi yang lebih adaptif.

5) Meningkatkan kualitas pelayanan public

Dengan menyediakan pelayanan yang cepat, tepat, dan transparan kepada masyarakat.

6) Peningkatan Kapasitas SDM

Dinas secara aktif mengadakan pelatihan teknis, bimbingan teknis pengelolaan dana desa, serta penguatan kapasitas aparatur desa dan pegawai. Menurut Rahayu (2022), peningkatan kompetensi aparatur menjadi faktor utama dalam mendukung perubahan organisasi yang berkelanjutan.

2. Digitalisasi Sistem Pelayanan

Penggunaan aplikasi berbasis digital untuk pelaporan, pemantauan program, dan komunikasi antar desa menjadi salah satu bentuk perubahan teknologi yang diterapkan. Hal ini sesuai dengan amanat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang mewajibkan instansi pemerintah untuk menerapkan sistem digital dalam tata kelolanya.

3. Penguatan Disiplin dan Budaya Kerja

Sebagai bagian dari strategi perubahan, dinas melakukan pengawasan kehadiran pegawai, penerapan reward and punishment, serta evaluasi kinerja secara berkala. Budaya kerja diarahkan untuk lebih disiplin, partisipatif, dan akuntabel.

4. Pelibatan Pegawai dalam Proses Perubahan

Salah satu strategi penting dalam manajemen perubahan adalah menciptakan rasa kepemilikan terhadap proses perubahan. Dinas mendorong partisipasi aktif melalui forum musyawarah internal, pertemuan mingguan, serta pemberian ruang bagi pegawai untuk menyampaikan masukan dan inovasi.

5. Komunikasi Internal yang Efektif

Proses komunikasi yang terbuka dan transparan menjadi kunci dalam mengurangi resistensi terhadap perubahan. Menurut Fitria, N., & Darmansyah, H. (2023), komunikasi yang baik dalam organisasi

publik membantu membangun kepercayaan, memperkuat motivasi pegawai, dan memperlancar proses perubahan.

Penerapan manajemen perubahan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Nias Utara mencerminkan komitmen institusi dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif, profesional, dan berorientasi pada pelayanan. Dengan strategi yang berkelanjutan dan berbasis pada kebijakan nasional, diharapkan dinas ini dapat menjadi motor penggerak perubahan positif di tingkat desa.

2.1.5 Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Perubahan

Keberhasilan dalam implementasi manajemen perubahan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik dari dalam organisasi (internal) maupun dari luar organisasi (eksternal). Faktor-faktor ini berperan penting dalam menentukan sejauh mana perubahan dapat diterima, dijalankan, dan menghasilkan dampak positif yang berkelanjutan. Menurut Sari, M. & Prasetyo, A. (2021), terdapat lima faktor utama yang mempengaruhi efektivitas manajemen perubahan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang visioner dan proaktif memainkan peran sentral dalam mendorong perubahan. Pemimpin yang mampu memberikan contoh, menyampaikan visi yang jelas, dan membangun kepercayaan akan memudahkan organisasi beradaptasi dengan perubahan.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap inovasi akan mempercepat proses perubahan. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat proses transformasi.

3. Komunikasi Internal

Komunikasi yang jelas, konsisten, dan dua arah dapat mengurangi ketidakpastian dan kecemasan di kalangan pegawai.

4. Kesiapan Pegawai (*Employee Readiness*)

Kesiapan mental dan keterampilan pegawai menjadi faktor kunci dalam keberhasilan perubahan. Pelatihan dan pengembangan kapasitas

sangat dibutuhkan. Dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010, dinyatakan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi bergantung pada SDM yang kompeten dan siap berubah.

5. Sistem Penghargaan dan Sanksi

Penerapan insentif, penghargaan atas pencapaian, serta sanksi atas pelanggaran dapat memperkuat komitmen terhadap perubahan.

2.1.6 Hambatan dalam Manajemen Perubahan

Setiap proses perubahan dalam organisasi tidak terlepas dari berbagai hambatan yang dapat mengganggu kelancaran implementasinya. Hambatan-hambatan ini perlu dikenali sejak dini agar dapat ditangani secara tepat. Menurut Hasanah, N. & Utami, L. (2023), terdapat beberapa faktor penghambat yang sering muncul dalam penerapan manajemen perubahan, sebagai berikut:

1. Resistensi Individu terhadap Perubahan

Salah satu hambatan utama adalah munculnya resistensi dari individu dalam organisasi. Banyak pegawai merasa cemas terhadap ketidakpastian yang ditimbulkan oleh perubahan.

2. Kurangnya Komunikasi yang Efektif

Kegagalan dalam menyampaikan informasi secara terbuka dan transparan dapat menimbulkan kesalahpahaman, rumor, dan kecemasan.

3. Kurangnya Partisipasi dan Keterlibatan Pegawai

Ketika proses perubahan dilakukan secara top-down tanpa melibatkan pegawai secara aktif, maka tingkat dukungan terhadap perubahan akan sangat rendah.

4. Manajemen yang Tidak Konsisten atau Kurang Tegas

Perubahan membutuhkan dukungan penuh dari manajemen puncak. Namun, dalam praktiknya, banyak pimpinan organisasi yang bersikap ambigu atau tidak konsisten dalam menindaklanjuti kebijakan perubahan.

5. Kurangnya Pelatihan dan Kesiapan Keterampilan
Pegawai yang tidak dibekali pelatihan dan pengembangan keterampilan cenderung merasa tidak siap untuk menghadapi tuntutan baru akibat perubahan.
6. Budaya Organisasi yang Kaku
Budaya kerja yang terlalu birokratis, hierarkis, atau tidak terbuka terhadap inovasi sering kali menjadi tembok penghalang perubahan.
7. Ketidakjelasan Visi dan Tujuan Perubahan
Jika arah perubahan tidak dijelaskan secara konkret, pegawai akan merasa bingung dan tidak melihat manfaat langsung dari perubahan tersebut.

2.1.7 Faktor Penentu Keberhasilan Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan akan berjalan efektif apabila didukung oleh elemen-elemen strategis yang saling menunjang. Menurut Yuliana, R. & Saputra, M. (2021), keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh kombinasi antara kepemimpinan yang kuat, budaya organisasi yang suportif, serta sistem pelibatan dan evaluasi yang tepat sasaran. Adapun faktor-faktor utama penentu keberhasilan manajemen perubahan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang Visioner dan Komunikatif
Pemimpin yang visioner memiliki pandangan jauh ke depan dan mampu mengarahkan organisasi menuju perubahan yang konstruktif. Selain itu, kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif juga sangat krusial agar visi perubahan dapat dipahami dan diterima oleh seluruh anggota organisasi. Menurut Rahman, F. (2022), pemimpin harus mampu menjadi agen perubahan (change agent) yang memberi contoh, mendorong inovasi, dan membangun kepercayaan tim.
2. Komitmen Manajemen Puncak
Dukungan dan komitmen nyata dari manajemen puncak menjadi indikator utama keberhasilan perubahan. Tanpa dukungan struktural dan sumber daya yang memadai dari pimpinan tertinggi, perubahan

hanya akan menjadi slogan tanpa implementasi yang konkret. Lestari, S. (2023) menegaskan bahwa peran manajemen puncak bukan hanya membuat kebijakan, tetapi juga menunjukkan konsistensi dalam menindaklanjutinya.

3. Pelibatan dan Partisipasi Pegawai

Pegawai yang terlibat aktif dalam proses perubahan akan merasa memiliki tanggung jawab dan kontribusi terhadap hasil akhir. Pelibatan pegawai sejak tahap perencanaan hingga evaluasi menciptakan rasa kepercayaan dan menurunkan resistensi. Dalam studi oleh Widiyanti, E. & Siregar, T. (2022), partisipasi pegawai secara signifikan meningkatkan kelancaran dan keberhasilan proses perubahan organisasi.

4. Sistem Monitoring dan Evaluasi yang Terukur

Monitoring dan evaluasi berkelanjutan penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan perubahan sesuai dengan rencana. Sistem evaluasi yang berbasis indikator kinerja dan umpan balik memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian secara real-time. Menurut Damayanti, A. (2021), manajemen perubahan yang sukses harus memiliki sistem kontrol yang fleksibel namun berbasis data dan bukti nyata.

5. Budaya Organisasi yang Adaptif

Budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, pembelajaran, dan perubahan akan mendorong organisasi bertransformasi secara lebih cepat dan efisien. Budaya adaptif juga memperkuat solidaritas dan semangat kolektif dalam menghadapi tantangan perubahan. Fadilah, R. (2023) menyatakan bahwa nilai dan norma organisasi yang mendukung inovasi adalah pondasi utama dalam menyukseskan perubahan jangka panjang.

Kelima faktor tersebut di atas, tidak dapat berdiri sendiri. Justru keberhasilan manajemen perubahan sangat ditentukan oleh sinergi di antara faktor-faktor tersebut. Kepemimpinan tanpa partisipasi pegawai akan mandek, begitu juga sistem evaluasi tanpa budaya yang mendukung

tidak akan berkelanjutan. Oleh karena itu, pendekatan yang holistik dan berkesinambungan sangat diperlukan agar perubahan tidak hanya diterapkan, tetapi juga diinternalisasi secara menyeluruh dalam organisasi.

2.1.8 Manajemen Perubahan dalam Konteks Organisasi

Penerapan manajemen perubahan di sektor publik memiliki kompleksitas tersendiri yang membedakannya dari sektor swasta. Karakteristik organisasi pemerintah yang sarat akan regulasi, hirarki birokrasi, serta keterlibatan publik dalam pengambilan kebijakan membuat proses perubahan harus dirancang secara hati-hati, inklusif, dan akuntabel. Manajemen perubahan dalam organisasi pemerintahan tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga untuk menjawab tuntutan publik terhadap pelayanan yang cepat, transparan, dan berkeadilan. Oleh karena itu, strategi perubahan yang diterapkan harus mencakup aspek struktural, kultural, dan sistemik agar dapat membentuk tata kelola pemerintahan yang modern dan berorientasi pada pelayanan publik.

Menurut Rahmawati, N., & Yunus, M. (2021), keberhasilan manajemen perubahan dalam instansi pemerintah sangat bergantung pada komitmen pimpinan, keterlibatan aparatur, dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan kebijakan internal terhadap arah perubahan nasional. Salah satu kerangka hukum penting yang mendukung implementasi perubahan di lingkungan pemerintah adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menegaskan pentingnya reformasi birokrasi untuk menciptakan ASN yang berkinerja tinggi, akuntabel, dan melayani. Selain itu, arah perubahan juga dipertegas melalui Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025, yang mengamanatkan adanya peningkatan kapasitas organisasi, kualitas pelayanan publik, serta penguatan akuntabilitas kinerja melalui manajemen perubahan yang terstruktur.

Di tingkat daerah, seperti pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa Kabupaten Nias Utara, penerapan manajemen perubahan menjadi sangat strategis mengingat peran dinas ini dalam membina, mengawasi, dan mendampingi pemerintahan desa. Manajemen perubahan di dinas ini perlu menyentuh spek struktural, seperti penyederhanaan jalur koordinasi dan tata kelola program.

2.1.9 Indikator Manajemen Perubahan

Menurut Supardi (2022) menyebutkan bahwa dalam proses manajemen perubahan, terdapat empat indikator utama yang harus dianalisis untuk mengelola perubahan secara efektif, yakni;

1. Kondisi Saat Ini

Indikator ini menggambarkan situasi atau keadaan yang sedang berlangsung dalam organisasi sebelum dilakukan perubahan. Analisis terhadap kondisi ini penting untuk memahami akar permasalahan, kelemahan, serta hambatan yang dihadapi saat ini.

2. Proyeksi Jika Tidak Ada Perubahan

Indikator ini menunjukkan gambaran tentang dampak atau konsekuensi yang mungkin terjadi apabila organisasi tidak melakukan perubahan. Ini berfungsi sebagai dasar untuk mendesak terjadinya perubahan.

3. Kondisi Ideal atau Aspirasi Perubahan

Indikator ini berisi tujuan atau kondisi yang ingin dicapai melalui pelaksanaan perubahan. Aspirasi ini menjadi arah dan motivasi utama dalam proses perubahan.

4. Strategi Realisasi Perubahan

Indikator ini merinci langkah-langkah konkret dan sistematis yang akan dilakukan organisasi untuk menjembatani kondisi saat ini ke kondisi ideal. Strategi ini harus mencakup aspek struktural, kultural, dan sumber daya manusia.

2.2 Konsep Displin Pegawai

2.2.1 Pengertian Displin Pegawai

Disiplin pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kinerja sumber daya manusia dalam organisasi, baik di sektor publik maupun swasta. Disiplin mencerminkan tingkat kepatuhan dan tanggung jawab pegawai terhadap peraturan, prosedur, dan nilai-nilai organisasi yang berlaku. Pegawai yang disiplin akan melaksanakan tugasnya dengan tepat waktu, mematuhi standar kerja, serta menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tanggung jawabnya. Menurut Utami, S., & Nugroho, H. (2021), disiplin pegawai adalah sikap dan perilaku pegawai yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan dan instruksi organisasi, serta kesediaan untuk menjalankan tugas secara konsisten dan bertanggung jawab. Disiplin bukan hanya tentang kehadiran atau keterlambatan, tetapi juga mencakup etos kerja, integritas, dan komitmen terhadap kualitas layanan. Ramdani, F. (2022) menambahkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu bentuk kontrol diri yang tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari, seperti datang tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu, menjaga sopan santun, serta menghargai aturan dan wewenang dalam struktur organisasi. Menurut (Hm et al., 2022) disiplin kerja merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mentaati peraturan dalam upaya pengendalian diri terhadap aturan perusahaan untuk mencapai tujuan.

Di lingkungan instansi pemerintahan, termasuk Dinas Pemberdayaan Masyarakat Desa, disiplin kerja pegawai sangat penting karena berkaitan langsung dengan pelayanan publik. Pegawai yang tidak disiplin dapat menyebabkan keterlambatan pelayanan, kesalahan administratif, bahkan menurunkan citra institusi pemerintah di mata masyarakat. Dalam konteks kepegawaian nasional, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditetapkan dalam

peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa disiplin pegawai adalah kesediaan dan kesanggupan individu dalam organisasi untuk menaati segala bentuk aturan, etika, dan standar kerja yang telah ditetapkan, sebagai wujud dari profesionalisme dan tanggung jawab kerja. Disiplin menjadi landasan utama bagi terciptanya budaya kerja yang positif, harmonis, dan produktif. Ketika seluruh pegawai menerapkan disiplin secara konsisten, maka akan terbentuk pola kerja yang terstruktur dan efisien, sehingga mendorong tercapainya target organisasi secara tepat waktu dan berkualitas.

2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Pegawai

Disiplin pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang membentuk sikap, perilaku, serta komitmen kerja pegawai terhadap organisasi. Faktor-faktor ini berperan penting dalam menentukan sejauh mana pegawai mematuhi aturan, prosedur, dan etika kerja yang ditetapkan. Menurut Putri, R., & Hidayah, N. (2022), faktor-faktor yang memengaruhi disiplin kerja dapat dikategorikan menjadi dua kelompok utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:

1. Faktor Internal

Faktor internal berasal dari dalam diri pegawai dan mencakup:

a. Motivasi Kerja

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung memiliki disiplin yang baik karena terdorong oleh keinginan untuk mencapai kinerja optimal Wulandari, S., & Firmansyah, R. (2021).

b. Kesadaran Diri

Kesadaran terhadap pentingnya peraturan dan tanggung jawab akan membuat pegawai menjalankan tugas tanpa harus diawasi terus-menerus.

c. Integritas Pribadi

Nilai-nilai seperti kejujuran, tanggung jawab, dan komitmen terhadap pekerjaan mencerminkan tingkat disiplin individu.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal berasal dari lingkungan kerja dan kebijakan organisasi, antara lain:

a. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang konsisten dan adil dalam memberikan arahan dan evaluasi kinerja mampu menciptakan budaya disiplin Yuliana, D., & Saputra, A. (2021).

b. Sistem Reward and Punishment

Penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang objektif akan memotivasi pegawai untuk mematuhi aturan dan meningkatkan kedisiplinan Hasanah, L., & Utami, S. (2023).

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman, tertib, dan kondusif turut mendorong pegawai untuk bekerja secara disiplin dan produktif.

d. Sosialisasi dan Pembinaan

Pelatihan rutin serta komunikasi tentang pentingnya disiplin akan memperkuat pemahaman dan perilaku positif pegawai dalam menjalankan tugas.

Dengan memahami dan mengelola faktor-faktor tersebut secara strategis, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang disiplin dan produktif, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

2.2.3 Jenis - Jenis Disiplin Kerja

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia (SDM), disiplin kerja diklasifikasikan menjadi dua jenis utama, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif. Keduanya saling melengkapi dalam menciptakan budaya kerja yang tertib, profesional, dan produktif, terutama di lingkungan instansi pemerintahan. Menurut Sari, M. & Mulyadi, A. (2022), kedua

jenis disiplin ini merupakan pendekatan strategis dalam pengelolaan perilaku pegawai yang bertujuan menjaga konsistensi kepatuhan terhadap peraturan, meningkatkan etos kerja, serta memperkuat akuntabilitas birokrasi. Berikut adalah kedua jenis disiplin ini:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya proaktif dari organisasi untuk mencegah terjadinya pelanggaran disiplin sebelum hal tersebut terjadi. Pendekatan ini lebih menekankan pada pembinaan, edukasi, serta penguatan pemahaman pegawai tentang pentingnya menjalankan tugas dan kewajiban secara tertib. Menurut Kusuma, R., & Pratama, H. (202), disiplin preventif merupakan fondasi utama dalam membangun sistem kerja yang sehat karena berorientasi pada kesadaran, bukan semata-mata kepatuhan. Contoh penerapan dalam lingkungan pemerintahan adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan apel pagi rutin untuk menanamkan kedisiplinan waktu dan kehadiran.
- b. Sosialisasi Peraturan Pemerintah No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sebagai pedoman perilaku.
- c. Pelatihan integritas, kode etik, dan nilai-nilai ASN BerAKHLAK (Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).
- d. Penyusunan SOP (Standar Operasional Prosedur) untuk memperjelas ekspektasi kinerja dan mencegah multitafsir.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah tindakan yang diberikan oleh organisasi terhadap pegawai yang telah melakukan pelanggaran disiplin. Tujuannya adalah untuk menegakkan aturan, menciptakan efek jera, dan mengarahkan pegawai agar tidak mengulangi pelanggaran yang sama di masa mendatang.

Menurut Hasibuan, M.S.P. (202), disiplin korektif bukan semata bentuk hukuman, melainkan bagian dari proses pembinaan yang

bertujuan memperbaiki sikap dan perilaku kerja. Contoh penerapan dalam lingkungan pemerintahan adalah sebagai berikut:

- a. Pemberian Surat Peringatan (SP) secara bertingkat kepada pegawai yang melakukan pelanggaran ringan seperti keterlambatan tanpa izin.
- b. Penurunan pangkat, pencopotan jabatan, atau pemberhentian sementara sesuai Pasal 8–9 PP No. 94 Tahun 2021 bagi pelanggaran berat seperti korupsi, gratifikasi, atau pelanggaran etika berat.
- c. Pemotongan tunjangan kinerja berdasarkan evaluasi kedisiplinan dan produktivitas.
- d. Pemanggilan untuk pembinaan khusus bagi pegawai yang mengalami penurunan kinerja atau sering tidak hadir.

Kombinasi antara disiplin preventif dan korektif merupakan pendekatan yang ideal untuk menciptakan sistem pengelolaan SDM yang adil, terukur, dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Dalam konteks reformasi birokrasi, hal ini sangat penting untuk mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan melayani

2.2.4 Tujuan Disiplin Pegawai

Disiplin pegawai merupakan fondasi utama dalam membentuk kinerja organisasi yang profesional, akuntabel, dan berintegritas. Penerapan disiplin tidak semata-mata dimaksudkan untuk menghukum, tetapi memiliki sejumlah tujuan strategis yang berdampak langsung pada efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Melalui disiplin yang diterapkan secara konsisten dan adil, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang positif, meningkatkan rasa tanggung jawab individu, serta memperkuat loyalitas dan komitmen pegawai terhadap visi dan misi instansi. Lebih jauh, disiplin juga berperan dalam meminimalisasi pelanggaran, penyimpangan, dan pemborosan sumber daya, sehingga proses kerja dapat berjalan lebih tertib dan terarah. Dalam konteks

pelayanan publik, kedisiplinan pegawai mencerminkan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, karena berdampak langsung terhadap ketepatan waktu, keakuratan informasi, serta profesionalisme dalam bertindak.

Selain itu, penerapan disiplin yang berbasis pada prinsip keadilan dan transparansi dapat memperkuat sistem meritokrasi, di mana setiap pegawai dinilai berdasarkan kinerja dan integritasnya. Hal ini pada akhirnya mendorong terciptanya iklim kerja yang kompetitif namun sehat, serta memperkuat akuntabilitas organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, disiplin bukan hanya alat pengendali perilaku, melainkan juga instrumen pembentuk karakter organisasi yang unggul dan adaptif terhadap perubahan. Menurut Santoso, H., & Ramadhani, T. (2022), disiplin kerja bertujuan untuk menumbuhkan sikap kepatuhan, tanggung jawab, dan integritas pegawai terhadap ketentuan yang berlaku, sehingga tercipta lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Adapun tujuan utama dari disiplin pegawai ini adalah sebagai berikut:

1. Menumbuhkan Kepatuhan terhadap Peraturan

Disiplin bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pegawai mematuhi peraturan organisasi, baik yang tertulis dalam perundang-undangan maupun aturan internal lembaga. Hal ini penting untuk menjaga keteraturan dan mencegah tindakan yang merugikan institusi. PP No. 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS menegaskan bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil wajib mematuhi ketentuan yang berlaku sebagai bagian dari kewajibannya.

2. Meningkatkan Kinerja dan Efektivitas Pelayanan

Disiplin mendorong pegawai untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu, efisien, dan sesuai standar operasional. Pegawai yang disiplin akan lebih fokus, bertanggung jawab, dan termotivasi untuk memberikan hasil kerja terbaik. Menurut Lestari, N. P., & Nurohman, M. (2021), disiplin yang tinggi berbanding lurus dengan produktivitas kerja dan pencapaian target kinerja organisasi.

3. Menciptakan Lingkungan Kerja yang Positif

Disiplin membantu menciptakan suasana kerja yang kondusif, harmonis, dan profesional. Hal ini mendukung terciptanya budaya organisasi yang sehat, di mana setiap individu memahami peran dan tanggung jawabnya.

4. Mencegah dan Mengurangi Pelanggaran

Dengan adanya disiplin, organisasi dapat meminimalkan risiko penyimpangan seperti ketidakhadiran, keterlambatan, penyalahgunaan wewenang, atau pelanggaran etika kerja. Hal ini sekaligus memperkuat sistem pengawasan internal.

5. Menjadi Alat Pembinaan dan Pengembangan SDM

Penerapan disiplin secara proporsional dapat menjadi alat pembinaan yang membentuk karakter dan profesionalitas pegawai. Disiplin membantu organisasi dalam membina SDM yang tangguh, loyal, dan siap menghadapi tantangan perubahan.

Disiplin kerja bukan sekadar alat kontrol, melainkan merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan organisasi pemerintahan yang berdaya saing, responsif, dan terpercaya di mata publik.

2.2.5 Manfaat Disiplin Pegawai

Disiplin pegawai memberikan sejumlah manfaat strategis baik bagi individu, organisasi, maupun masyarakat sebagai penerima layanan. Manfaat ini mencerminkan pentingnya kedisiplinan sebagai bagian integral dari manajemen sumber daya manusia yang efektif, terutama dalam sektor pemerintahan. Menurut Rahardjo, B., & Prasetyo, A. (2021), disiplin yang diterapkan secara konsisten akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan menciptakan budaya kerja yang sehat dan produktif. Adapun manfaat utama dari penerapan disiplin pegawai adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pegawai yang disiplin cenderung menyelesaikan tugas tepat waktu, bekerja sesuai prosedur, dan fokus pada pencapaian target. Putri, N. A., & Hidayat, M. (2022) menyatakan bahwa kedisiplinan merupakan faktor signifikan dalam peningkatan produktivitas kerja di instansi pemerintahan.

2. Menumbuhkan Etos Kerja yang Positif

Disiplin membentuk kebiasaan kerja seperti tepat waktu, bertanggung jawab, dan menaati aturan. Hal ini mendukung terciptanya budaya organisasi yang profesional. Yuliana, D. (2021) menekankan bahwa etos kerja tinggi berakar dari penerapan disiplin yang konsisten dalam rutinitas kerja pegawai.

3. Mengurangi Pelanggaran dan Penyimpangan

Dengan disiplin yang diterapkan secara sistematis, potensi terjadinya pelanggaran kode etik dan penyalahgunaan wewenang dapat diminimalisir. Hal ini sejalan dengan amanat Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan pencegahan terhadap perilaku menyimpang.

4. Meningkatkan Kepercayaan Publik

Disiplin pegawai berdampak langsung pada pelayanan publik yang berkualitas. Ketepatan waktu dan profesionalisme memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah (PermenPAN-RB No. 17 Tahun 2021 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat).

5. Mendorong Akuntabilitas dan Transparansi

Disiplin mendorong pegawai bekerja sesuai SOP dan standar kinerja, mempermudah proses evaluasi dan audit. Kurniawan dan Susanto (2023) menjelaskan bahwa disiplin berperan dalam memperkuat tata kelola organisasi yang akuntabel dan transparan.

6. Menjadi Dasar Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir

Tingkat disiplin sering digunakan sebagai indikator dalam penilaian kinerja pegawai. Pegawai yang disiplin cenderung memperoleh

peluang promosi, penghargaan, dan pengembangan kompetensi (UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN, Pasal 69 dan 70).

Dengan demikian, disiplin bukan hanya sekadar kepatuhan terhadap peraturan, tetapi merupakan pilar utama dalam menciptakan tata kelola organisasi yang profesional, efisien, dan berorientasi pada pelayanan prima.

2.2.6 Upaya Meningkatkan Disiplin Pegawai

Upaya untuk meningkatkan disiplin pegawai merupakan bagian penting dalam manajemen sumber daya manusia, terutama dalam organisasi sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Menurut Hasibuan, M. S. P. (2021), peningkatan disiplin tidak hanya melalui penegakan aturan, tetapi juga melalui pendekatan edukatif, persuasif, dan sistemik yang berkelanjutan. Berikut ini beberapa upaya strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan disiplin pegawai sebagai berikut:

1. Penerapan Sistem Reward and Punishment

Memberikan penghargaan kepada pegawai yang disiplin dan sanksi kepada yang melanggar aturan merupakan langkah penting dalam menciptakan keadilan organisasi. Sistem ini memberikan konsekuensi yang jelas atas setiap tindakan, sehingga memotivasi pegawai untuk menjaga sikap dan perilaku kerja sesuai ketentuan yang berlaku Putri, N. A., & Hidayah, M. (2022).

2. Pembinaan Rutin dan Pengawasan Melekat

Pembinaan secara berkala, baik melalui pengarahan, dialog, maupun evaluasi informal, menjadi media untuk memperkuat komitmen pegawai. Pengawasan melekat yang dilakukan oleh atasan langsung juga berperan dalam memastikan pelaksanaan tugas berjalan sesuai standar dan prosedur.

3. Pelatihan Kedisiplinan dan Pembentukan Budaya Kerja

Pelatihan yang dirancang secara khusus untuk membentuk kesadaran disiplin sangat efektif dalam jangka panjang. Selain itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang menjunjung tinggi nilai

integritas, tanggung jawab, dan profesionalisme agar kedisiplinan menjadi bagian dari identitas kolektif organisasi.

4. Keteladanan dari Pimpinan

Pemimpin yang disiplin akan menjadi panutan bagi pegawai. Keteladanan dalam hal kedatangan tepat waktu, penyelesaian tugas, dan kepatuhan terhadap aturan akan memberikan pengaruh psikologis yang kuat kepada bawahannya. Seperti dikatakan oleh Sutrisno, E. (2021), pemimpin yang mampu menjadi role model akan lebih mudah membentuk perilaku disiplin dalam organisasi.

5. Implementasi Sistem Absensi dan Evaluasi Kinerja Berbasis Teknologi

Pemanfaatan teknologi informasi, seperti sistem absensi elektronik, fingerprint, dan aplikasi monitoring kinerja harian, dapat meningkatkan akurasi serta transparansi dalam mengukur kedisiplinan pegawai. Evaluasi berbasis data digital juga mempercepat proses tindak lanjut terhadap pelanggaran maupun pemberian penghargaan.

Dengan mengintegrasikan pendekatan yang sistematis, humanis, dan berbasis teknologi, organisasi publik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kedisiplinan secara berkelanjutan dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

2.2.7 Indikator Displin Pegawai

Menurut Hasibuan (2019:194), indikator disiplin kerja mencakup beberapa komponen penting yang mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mematuhi aturan dan bekerja secara profesional. Berikut adalah penjabaran dari masing-masing indikator:

1. Tingkat Absensi

Menunjukkan seberapa sering karyawan hadir tepat waktu dan tidak meninggalkan pekerjaan tanpa alasan yang jelas. Tingkat absensi yang baik mencerminkan kedisiplinan tinggi.

2. Mematuhi Peraturan Pemerintah

Pegawai yang disiplin akan menaati segala peraturan yang berlaku, baik yang berasal dari pemerintah maupun peraturan internal perusahaan, seperti tata tertib, standar kerja, dan kebijakan lainnya.

3. Penggunaan Waktu Secara Efektif

Disiplin kerja tercermin dalam cara karyawan mengelola waktu kerja, seperti menyelesaikan tugas sesuai tenggat, tidak membuang-buang waktu, dan produktif selama jam kerja.

4. Tanggung Jawab dalam Komitmen

Pegawai yang disiplin menunjukkan rasa tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaannya, menepati janji, menyelesaikan tugas sesuai ekspektasi, dan memiliki komitmen terhadap tujuan organisasi.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dan digunakan sebagai acuan dalam penelitian baru. Penelitian terdahulu juga disebut literature review. Menurut Sugiyono (2019), penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk membandingkan dan menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Penelitian terdahulu juga membantu peneliti dalam memposisikan penelitian dan menunjukkan orisinalitasnya. Beberapa dibawah ini penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sena (2023)	Upaya Kepala Dinas dalam Meningkatkan Disiplin Kerja Pegawai di Disdik Rejang Lebong	Kualitatif	Ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang tegas serta adanya pengawasan rutin dan sanksi yang jelas sangat berpengaruh dalam membentuk budaya disiplin kerja di

				lingkungan instansi.
2	Ros Yanti (2020)	Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kemenag Parepare	Kualitatif Deskriptif	Strategi manajemen yang diterapkan oleh pimpinan kantor Kemenag Parepare terbukti efektif dalam meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai melalui pendekatan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang sistematis.
3	Noor Kumala (2021)	Analisis Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Tanah Laut	Kualitatif	Tingkat disiplin kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Tanah Laut masih belum sepenuhnya optimal. Beberapa pegawai masih menunjukkan ketidaksesuaian terhadap jam kerja serta pemakaian atribut kedinasan, yang menunjukkan perlunya peningkatan dalam aspek kedisiplinan guna mendukung efektivitas pelayanan publik. Disiplin kerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain kualitas

				kepemimpinan, pengawasan internal, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi (reward and punishment). Kepemimpinan yang kurang tegas serta pengawasan yang tidak konsisten menyebabkan menurunnya kesadaran disiplin di kalangan pegawai. Selain itu, ketiadaan sanksi yang jelas bagi pelanggaran kedisiplinan turut mempengaruhi rendahnya tanggung jawab individu dalam menjalankan tugas. Upaya peningkatan disiplin yang direkomendasikan dalam penelitian ini meliputi peningkatan kualitas kepemimpinan melalui pelatihan, penerapan sistem reward and punishment yang adil dan transparan, serta pengawasan yang lebih ketat dan berkelanjutan terhadap pelaksanaan tugas
--	--	--	--	---

				dan kehadiran pegawai.
4	Hasibuan, Malayu S.P. (2016: 235- 240)	Manajemen Sumber Daya Manusia		Buku ini membahas strategi manajemen perubahan dalam organisasi, termasuk bagaimana perubahan dapat dikelola untuk meningkatkan kinerja dan disiplin pegawai di instansi pemerintahan.
5	Rivai, Veithzal. (2015: 180- 185)	Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik		Dalam buku ini dibahas pentingnya disiplin pegawai sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja di lingkungan pemerintahan.

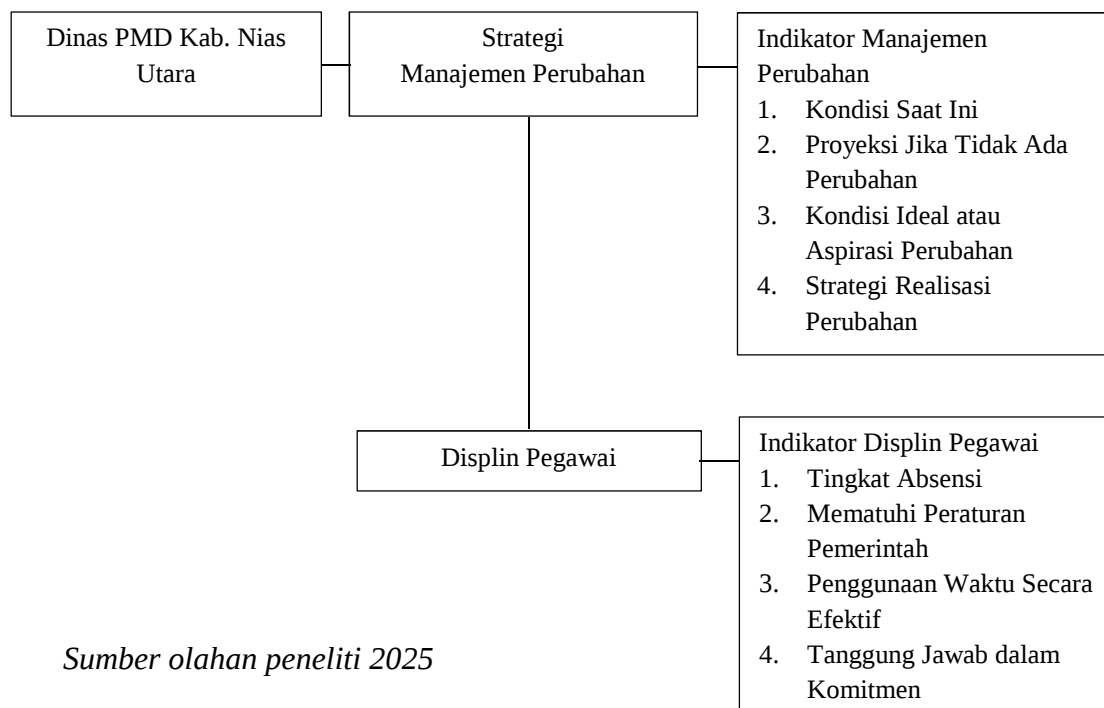
Sumber Olahan Peneliti 2025

2.4 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah penjabaran hubungan antara konsep-konsep teoritis dan variabel-variabel penelitian yang disusun secara sistematis dan logis, sehingga menggambarkan alur pemikiran peneliti dari latar belakang masalah menuju kesimpulan yang diharapkan. Menurut Sugiyono (2020), kerangka berpikir adalah model konseptual yang menggambarkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang menjadi masalah penting. Kerangka berpikir merupakan landasan dalam melakukan penelitian.

Kerangka berpikir merupakan landasan dalam melakukan penelitian, karena melalui kerangka ini peneliti dapat merumuskan arah penelitian secara jelas, menentukan fokus variabel yang akan diteliti, serta menjelaskan secara rasional hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan

dependen. Dengan demikian, kerangka berpikir tidak hanya membantu peneliti dalam merancang instrumen dan metodologi penelitian, tetapi juga mempermudah pembaca dalam memahami logika dan tujuan dari keseluruhan proses penelitian yang dilakukan.



Gambar 2.1
Kerangka Berpikir

Gambar tersebut di atas merupakan bagan kerangka berpikir yang menjelaskan hubungan antara strategi manajemen perubahan dengan disiplin pegawai di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara. Fokus utama kerangka berpikir ini adalah strategi manajemen perubahan. Dari strategi tersebut muncul dua arah penting, yaitu indikator manajemen perubahan dan disiplin pegawai. Indikator manajemen perubahan mencakup kondisi saat ini, proyeksi jika tidak ada perubahan, kondisi ideal atau aspirasi perubahan, serta strategi realisasi perubahan. Keempat aspek ini menjadi acuan dalam menilai sejauh mana perubahan dapat direncanakan dan diimplementasikan di lingkungan organisasi.

Sementara itu, disiplin pegawai diposisikan sebagai dampak atau sasaran yang dipengaruhi oleh manajemen perubahan. Disiplin ini diukur melalui tingkat absensi, kepatuhan terhadap peraturan pemerintah, penggunaan waktu secara efektif, serta tanggung jawab dalam menjalankan komitmen. Dengan demikian, gambar tersebut menggambarkan bahwa keberhasilan strategi manajemen perubahan di Dinas PMD Kabupaten Nias Utara akan berkontribusi langsung terhadap peningkatan disiplin pegawai melalui indikator-indikator yang telah ditetapkan.