

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi industri dan perkembangan teknologi informasi yang cepat saat ini, menyebabkan ketatnya persaingan organisasi. Ketatnya persaingan menuntut organisasi untuk dapat menyesuaikan diri demi mempertahankan kelangsungan hidupnya. Organisasi harus mau berubah untuk mengikuti perubahan yang terjadi, sehingga organisasi mampu menyesuaikan visi, misi, metode budaya dan strategi organisasi dengan situasi lingkungan agar organisasi dapat memenangkan kompetisi yang sedang berlangsung (Harimurti, 2012).

Sebuah organisasi, akan berada pada fase dimana perubahan menjadi sesuatu yang tidak dapat dihindari. Dalam prosesnya, perubahan yang dilakukan harus dicermati karena efektivitas suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan. Pada dasarnya setiap perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektivitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Hadiyani, 2014). Lebih lanjut perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia. Sebagai langkah awal perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah. Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan menjadi hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Kesiapan karyawan untuk berubah menjadi penting, karena mampu menjembatani strategi manajemen

perubahan dengan *output* yang diharapkan, yaitu kesuksesan implementasi strategi (Sobirin, 2015).

Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya. Mengelola perubahan organisasi sesungguhnya adalah mengelola karyawan yang terlibat dalam proses perubahan organisasi karena karyawan merupakan sumber dan alat dalam perubahan (Dahehsihari, 2016). Menurut Cummings & Worley (dalam Hadiyani, 2014) dalam mempersiapkan karyawan agar siap berubah, organisasi dapat melakukan beberapa upaya diantaranya adalah membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah *resistensi* untuk berubah. Membentuk kesiapan karyawan, dalam hal ini kesiapan yang melibatkan kebutuhan untuk menunjukkan perubahan, dimana seseorang merasa mampu mencapai perubahan (*self-efficacy*) dan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan, sedangkan *resistensi* adalah perilaku karyawan yang ditandai dengan munculnya reaksi emosi negatif terhadap perubahan, enggan melakukan suatu perubahan, memiliki fokus jangka pendek ketika bekerja, dan memiliki pemikiran yang kaku (tidak *open mind*).

Salah satu faktor penting perubahan adalah komitmen organisasi. Menurut Aktami (dalam Hadiyani, 2014) komitmen organisasi merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Ada beberapa organisasi yang menjadikan komitmen sebagai suatu syarat untuk menduduki suatu jabatan didalam organisasi. Rismalasari (2017) menyebutkan bahwa faktor penting yang dapat menyebabkan tidak suksesnya perubahan organisasi adalah kurangnya komitmen orang-orang yang terlibat di dalamnya. Pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi merupakan pekerja yang

sejahtera secara psikologis dan mau menunjukkan usaha dalam proyek perubahan dan lebih bersedia mengembangkan sikap positif terhadap perubahan organisasi (Hadiyani, 2014).

Sejalan dengan penelitian yang ditemukan oleh Pramadani & Fajrianthi (2012) menyatakan, adanya korelasi positif komitmen organisasi (komitmen afektif & normatif) yang dimiliki oleh karyawan berada pada level tinggi maka kesiapan karyawan untuk berubah juga akan berada pada level yang tinggi. Agustine (2016) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi yang tinggi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah.

Selain komitmen organisasi, Vidal (dalam Hadiyani, 2014) menjelaskan bahwa *employee engagement* juga memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Megani (2012) menemukan bahwa karyawan yang *engaged* memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Karyawan yang *engaged* akan mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Akbar, 2018). Karyawan yang *engaged* juga akan terlibat dalam proses perubahan organisasi sebagai bentuk partisipasi mereka. Selain berpartisipasi dalam proses perubahan organisasi, karyawan yang *engaged* akan menunjukkan *level* energi dan resiliensi yang tinggi tidak mudah lelah dan rela menginvestasikan tenaganya di dalam proses perubahan organisasi (Dahesihsari, 2017).

PT. Inoac Polytechno Indonesia (PT. IPI) adalah salah satu organisasi/perusahaan yang sedang menyambut persaingan industri di era globalisasi ini. Sesuai dengan slogan PT. IPI 2018 “Makin Banyak Tantangan Makin Berkembang”. PT. IPI menyadari perlunya untuk melakukan perubahan demi

menjaga kelangsungan hidupnya. Perubahan yang dilakukan diantaranya adalah pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sistem produksi di dalamnya. Salah satu perubahan yang dilakukan oleh PT.IPI adalah adanya *paperless system* (*Synergy* menjadi *QAD*) yang sedang diterapkan guna merespon era globalisasi. *Paperless system* yang dimaksudkan di sini adalah sebuah sistem yang sebelumnya pencatatan hasil produksi dan beberapa pekerjaan lainnya dilakukan secara manual (menggunakan *check sheet*), sekarang digantikan dengan sebuah sistem *scan barcode* (dengan bantuan mesin *barcode*).

Paperless system dapat berjalan dengan baik bila didukung dengan SDM yang memiliki komitmen dan *engaged* terhadap pekerjaannya (Ubaidillah, 2018). Dalam proses *paperless system*, karyawan belum menunjukkan adanya komitmen dan *engaged* terhadap perubahan tersebut, terlihat dari masih adanya karyawan yang masih tetap menggunakan cara lama (*system* lama) dalam melakukan pekerjaannya, bahkan yang lebih parah beberapa karyawan siap untuk di pindahkan dari divisi A ke divisi B karena merasa tidak bisa mengikuti sistem yang baru. Pramadani (2012) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan (Setianto, 2019).

Lebih lanjut, beberapa staff produksi mengatakan bahwa lebih baik/nyaman menggunakan sistem lama (menggunakan cara manual), karena dalam pelaksanaannya cara manual hanya perlu mengisi cheklis dalam *sheet* laporan yang tersedia, sedangkan untuk sistem baru harus menggunakan mesin *barcode*. Shaw (dalam Hediyan, 2014) karyawan yang *engaged* akan cenderung mendukung

jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah. Schaufeli (dalam Hediyan, 2014) menyebutkan bahwa karyawan yang *engaged* akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Karyawan juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang sama dengan yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan. Karyawan yang *engaged* selain akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi, juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut.

Hasil penelitian Simbolon (2017) menyatakan terdapat pengaruh positif yang diberikan oleh *engagement* karyawan terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Megani (2012) dalam penelitiannya menyatakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *employee engagement* dan kesiapan karyawan untuk berubah.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat dilihat adanya saling keterkaitan antara komitmen organisasi, *employee engagement*, dan kesiapan karyawan untuk berubah. Perubahan hanya dapat terjadi pada karyawan yang memiliki komitmen tinggi dan *engage* dalam bekerja. Komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan untuk berubah menjadi penting untuk ditelaah lebih lanjut di PT. IPI terkait perubahan-perubahan yang sedang berlangsung. Berdasarkan pemaparan yang sudah di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan Peranan Komitmen Organisasi dan *Employee engagement* terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah

- a. Apakah ada peranan komitmen organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PT. Inoac Polytechno Indonesia?
- b. Apakah ada peranan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PT. Inoac Polytechno Indonesia?
- c. Apakah ada peranan komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PT. Inoac Polytechno Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah ada peranan komitmen organisasi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PT. Inoac Polytechno Indonesia?
- b. Untuk mengetahui apakah ada peranan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PT. Inoac Polytechno Indonesia?
- c. Untuk mengetahui apakah ada peranan komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah pada PT. Inoac Polytechno Indonesia?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

- a. Dapat menambah wawasan keilmuan dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
- b. Menjadi acuan bagi penelitian-penelitian berikutnya, terutama dalam pembahasan komitmen organisasi, *employee engagement*, dan kesiapan untuk berubah.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a. Memberikan gambaran secara umum kepada organisasi/perusahaan mengenai peranan komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Inoac Polytechno Indonesia.

Memberikan gambaran yang lebih valid mengenai kondisi kesiapan untuk berubah karyawan di PT. Inoac Polytechno Indonesia. Dengan analisis yang didasarkan pada penelitian empiris, diharapkan organisasi dapat merumuskan langkah-langkah yang lebih tepat dalam pengelolaan perubahan level individu.

