

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Saat ini lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat cepat akibat pesatnya perkembangan teknologi dan informasi. Era ini biasa disebut dengan Revolusi Industri 4.0, di mana perubahan terjadi begitu cepat dengan dampak yang begitu luar biasa terhadap perkembangan bisnis. Era ini mengharuskan perubahan fundamental pada bisnis dengan menciptakan tatanan dan strategi baru. Pada kondisi demikian, perubahan menjadi suatu hal yang tidak bisa dihindari oleh organisasi. Organisasi bisnis perlu membuat strategi yang tepat guna menjawab tantangan perubahan dan kebutuhan pasar sehingga organisasi dapat bertahan di tengah perkembangan zaman. Dengan kata lain, perubahan telah menjadi kebutuhan primer demi keberlangsungan hidup organisasi.

Sukses suatu organisasi dalam menghadapi perubahan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi pada perubahan yang memengaruhi kehidupan organisasi. Organisasi yang terus beradaptasi dengan perubahan akan dapat tumbuh dan berkembang. Sebaliknya, organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan akan mengalami kemunduran. Oleh karena itu, setiap organisasi wajib memahami perubahan lingkungan bisnis yang menuntut adanya perubahan paradigma dalam mengelola organisasi (Puspasari, 2017: 1).

Hussey dalam Zulkarnain & Hadiyani (2014: 18) mengemukakan beberapa faktor yang mengharuskan organisasi melakukan perubahan, yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang semakin intensif dan mengglobal, tuntutan pelanggan, perubahan demografis negara, privatisasi bisnis, dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak nilai. Hussey juga menjelaskan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif.

Sementara itu, Madsen dkk. (2005) berpendapat bahwa perubahan yang dialami secara terus-menerus oleh organisasi dapat diakibatkan oleh beberapa hal, seperti laju perkembangan global yang pesat, risiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan yang menggairahkan, serta inovasi dan sistem kepemimpinan yang baru. Organisasi yang tidak beradaptasi dengan perubahan akan dikalahkan oleh kompetitor yang pada akhirnya tidak akan mampu mempertahankan eksistensinya.

Al-Ameri (2013: 14) berpendapat bahwa perubahan telah menjadi hal yang umum dan menyebar di sebagian besar organisasi, tetapi sering mendapat resistensi dari karyawan sehingga menimbulkan konflik dan mengurangi kinerja organisasi. Oleh karena itu, mengadopsi perubahan merupakan tugas yang menantang untuk organisasi karena akan mengubah desain pekerjaan, peran, serta tanggung jawab karyawan. Laporan McKinsey & Company (2016: 37) mengonfirmasi hal tersebut. Dalam laporan itu disebutkan bahwa 70 persen dari program perubahan gagal mencapai tujuan organisasi, sebagian besar karena resistensi karyawan dan kurangnya dukungan manajemen.

Dari berbagai faktor yang menyebabkan kegagalan transformasi, faktor manusia dan faktor organisasi yang paling mendominasi. Perubahan menyebabkan karyawan harus bergerak meninggalkan *status quo* menuju sesuatu yang baru (Zulkarnain & Hadiyani, 2014: 19). Oleh karena itu, Fernandez dan Rainey (2006: 169), menyebutkan, sebagai langkah awal proses perubahan, pemimpin manajerial harus memverifikasi kebutuhan akan perubahan, yakni dengan cara memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah.

Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor penting dalam kesuksesan perubahan organisasi. Sebagaimana dikatakan Armenakis dkk. (1993), memastikan kesiapan dan kapasitas organisasi untuk mengadopsi perubahan merupakan salah satu faktor paling penting dalam memengaruhi inisiatif individu untuk melakukan perubahan sekaligus mengatasi potensi kegagalan perubahan. Kesiapan berubah merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005: 35). Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan karyawan dan perubahan karyawan tidak efektif tanpa dipersiapkan terlebih dahulu (Madsen dkk., 2005).

Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, diperlukan pemahaman mengenai cara-cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah (Zulkarnain & Hadiyani, 2014: 20). Secara implikasi, seorang karyawan akan mempertimbangkan dan mendukung sebuah perubahan apabila dirinya menerima manfaat secara individu (Simbolon, 2014:

143). Proses penerimaan dan pertukaran ini memiliki kesamaan konsep dengan *Social Exchange Theory* (SET), di mana hubungan yang terjadi antara karyawan dan perusahaan muncul dari serangkaian interaksi yang berevolusi dengan waktu serta adanya rasa saling menguntungkan dan saling setia selama rentang kondisi tertentu.

Pada kondisi yang lebih intens, konsep SET tersebut merupakan dasar dari munculnya rasa keterikatan antara karyawan dengan perusahaan. Konsep keterikatan secara psikologis ini disebut dengan istilah “*employee engagement*”. Shaw (2005) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama perubahan berskala besar yang melibatkan seluruh elemen organisasi. Karyawan yang merasa terikat akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah. Dengan adanya karyawan yang terlibat secara aktif di dalam perusahaan menandakan bahwa perusahaan tersebut memiliki iklim kerja yang positif. Hal ini membuat mereka memiliki antusiasme yang tinggi dalam bekerja, bahkan terkadang jauh melampaui tugas pokok yang tertuang dalam kontrak kerja.

Keterikatan karyawan merupakan sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasi. Keterikatan karyawan sangat berpengaruh kepada kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Karyawan yang terikat akan menunjukkan perilaku untuk meningkatkan bisnis dan performa organisasi (Robinson dkk., 2004: 7). Tindakan yang baik mengenai karyawan bukan hanya tentang mempekerjakannya, tetapi bagaimana mengelola

karyawan menjadi aset berharga perusahaan sehingga tujuan-tujuan perusahaan akan dicapai melalui keterlibatan semua pihak terutama karyawan itu sendiri. Dengan perlakuan seperti itu, karyawan akan merasa bahagia bekerja di perusahaan tersebut.

Karyawan yang merasa bahagia merupakan kunci kesuksesan perusahaan. Karyawan yang bahagia memiliki kesempatan mengembangkan diri dengan luas dan mempunyai potensi jenjang karier yang baik sehingga mempunyai energi luar biasa untuk perusahaan. Karyawan yang diikat dengan beberapa hal diyakini bisa membuat karyawan tersebut betah dan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Antara lain, dengan menciptakan suasana kerja yang kondusif, yakni setiap individu merasa diperlakukan sebagai pribadi yang utuh, dihormati, didengar, dipercaya, diberi kesempatan, serta tetap bisa mendapatkan keseimbangan antara kerja dan kehidupan. Juga menciptakan budaya kerja yang nyaman dan dinamis untuk mendukung iklim kerja kreatif, inovatif, dan produktif (“Karyawan Menjadi Kunci”, *Kompas*, 25 Oktober 2018).

Namun, pola pikir tentang karyawan sebagai aset yang berharga tidak dimiliki semua perusahaan atau organisasi. Tidak heran banyak karyawan mengeluhkan berbagai hal berkaitan dengan pekerjaannya, seperti merasa tidak betah, kurang berkembang, tidak puas dengan kompensasi, memikirkan gaji yang lebih tinggi, dan lain sebagainya. Itulah yang menjadi alasan bagi karyawan untuk pindah atau *resign* dari pekerjaannya.

Seorang karyawan yang memiliki keterikatan tinggi dengan perusahaan tempatnya bekerja akan semakin siap menghadapi perubahan jika dirinya juga mempersepsikan mendapat dukungan dari organisasi (*perceived organizational support*). Dengan kata lain, dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian dalam membentuk kesiapan karyawan untuk berubah. Saat karyawan mempersepsikan bahwa organisasi mendukung mereka, karyawan akan menjadi lebih berdedikasi dan hal ini berkontribusi meningkatkan ikatan emosional mereka terhadap organisasi. Persepsi dukungan organisasi yang baik mampu membuat para karyawan menunjukkan kesukarelaannya dalam mendukung upaya perubahan. Dengan adanya persepsi yang baik pada akhirnya dapat mendorong seorang karyawan untuk melakukan serangkaian tindakan efektif untuk mengubah lingkungannya. Dalam hal ini, persepsi dukungan organisasi menjadi stimulus bagi diri karyawan, di mana karyawan yang memandang baik organisasinya akan terdorong untuk mengeluarkan upaya serta persisten dalam mengatasi rintangan-rintangan (Bandura, 2001).

Guna menghadapi perubahan, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mampu mengimplementasikan dan mengembangkan perubahan tersebut. Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan atau organisasi untuk dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Semakin meningkatnya kebutuhan akan perubahan, maka semakin meningkat pula kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia yang profesional dan berkeahlian tinggi. Tentu saja karyawan profesional dengan

keahlian tinggi tidak dapat sekadar dikelola menggunakan teknik-teknik manajemen lama. Karyawan modern dengan tipe seperti ini mengharapkan otonomi kerja yang lebih besar, status yang lebih baik, kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta mendapat dukungan dari organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajemen menemukan cara terbaik dalam mengelola karyawan guna mencapai tujuan perubahan.

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang tidak bisa terlepas dari perubahan yang disebabkan perkembangan zaman. Pesatnya perkembangan dan persaingan bisnis pos & logistik menuntut perusahaan itu untuk mampu mengelola bisnis secara profesional dan berorientasi pada kemampuan menciptakan nilai tambah. Maka, diperlukan strategi bisnis baru untuk memenangkan kompetisi dari para pesaing. Kondisi ini yang membuat PT. Pos Indonesia melakukan inovasi beberapa layanan sehingga dapat mempermudah masyarakat dalam menggunakan jasa Pos Indonesia (www.posindonesia.co.id).

Beberapa inovasi layanan tersebut antara lain Contact Center Orange, M-Agenpos, Agenpos B2B Kurir, Agenpos B2B Jaskeu, dan Layanan Kargo Ritel Udara di Agenpos. Contact Center Orange merupakan layanan untuk para pelapak, pelaku UMKM, serta masyarakat umum dengan memberikan layanan *pick-up* gratis melalui *Call Center* 1500261. M-Agenpos adalah aplikasi *mobile* berbasis Android yang dikembangkan untuk layanan pembayaran berbagai angsuran, antara lain: PLN, Telkom, PDAM, PBB, tiket

pesawat/kereta api, premi asuransi, dan lain-lain. Agenpos B2B Kurir adalah agen pos yang dikembangkan dengan pola kerja sama antara Pos dengan mitra berbadan usaha yang telah memiliki banyak jaringan yang terhubung secara daring. Agenpos B2B Jaskeu merupakan aplikasi pembayaran pada *smartphone* baik secara tunai maupun non-tunai. Layanan Kargo Ritel Udara di Agenpos merupakan layanan yang dapat diakses dengan mudah dan diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat pelaku bisnis yang akan mengirimkan barang dagangan atau barang lainnya dalam partai besar. Proses bisnis kargo pos dirancang secara efisien sehingga tarif yang dikenakan sangat kompetitif dibandingkan kompetitor. Produk ini memberikan kemudahan bagi pelanggan karena adanya layanan *pick-up & delivery*. Seluruh kiriman kargo pos juga menggunakan sistem aplikasi sehingga dapat dilacak keberadaannya.

Beberapa perubahan strategi bisnis di atas tentunya harus didukung pula oleh kesiapan sumber daya manusia khususnya karyawan. Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) mesti menyesuaikan diri dengan kondisi tersebut sekaligus keluar dari praktik kerja yang *usual*. Untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat serta mendukung perubahan strategi bisnis di atas, PT. Pos Indonesia perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan.

Untuk melihat bagaimana kondisi kesiapan karyawan menghadapi perubahan di PT. Pos Indonesia, maka peneliti melakukan pra-survei yang dilakukan di PT. Pos Indonesia Kantor Ujungberung dengan menyebarkan kuesioner awal yang terdiri dari lima indikator pernyataan *readiness for change*

kepada 10 karyawan. Kesepuluh karyawan yang menjadi responden awal tersebut terdiri dari beberapa posisi kerja, antara lain bagian pelayanan konsumen, kasir, dan agen kurir. Berdasarkan penyebaran kuesioner tersebut diperoleh data pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
**Hasil Kuesioner Pra-survei Mengenai *Readiness for Change* pada
Karyawan PT. Pos Indonesia (Per Mei 2019)**

No.	Pernyataan	Jumlah Resp.	Jawaban (%)		Total (%)
			Ya	Tidak	
1	Ada sejumlah alasan bagi perusahaan untuk melakukan perubahan.	10	70	30	100
2	Perubahan yang diterapkan oleh perusahaan membuat pekerjaan saya menjadi lebih mudah.	10	60	40	100
3	Saya khawatir akan kehilangan pekerjaan saya di perusahaan ini ketika perubahan diterapkan.	10	50	50	100
4	Ada beberapa pekerjaan baru yang dibutuhkan ketika perusahaan menerapkan perubahan.	10	40	60	100
5	Saya memiliki keterampilan untuk untuk membuat perubahan bisa berjalan lancar.	10	20	80	100

Sumber: Laporan pra-survei (data diolah peneliti).

Dari Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa secara umum belum sepenuhnya semua karyawan siap menghadapi perubahan. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden yang setengahnya khawatir akan kehilangan pekerjaan di perusahaannya ketika perubahan diterapkan. Sebagian dari mereka juga

masih ada yang ragu bahwa perubahan yang diterapkan oleh perusahaan bisa menjamin pekerjaan mereka menjadi lebih mudah. Selain itu, mereka juga khawatir tidak memiliki keterampilan untuk membuat perubahan bisa berjalan lancar ketika perusahaan menerapkan perubahan. Akan tetapi, jika dilihat dari kesadaran karyawan akan pentingnya perubahan terutama di era seperti sekarang ini, mayoritas dari mereka menyadari hal tersebut. Hal ini bisa dilihat dari jawaban responden atas pernyataan nomor satu di mana mayoritas menjawab “Ya”. Hanya saja, belum semua karyawan siap menghadapi perubahan di era sekarang ini.

Pada kondisi seperti ini, jika perusahaan ingin program perubahan yang diterapkan berjalan lancar, perusahaan harus mampu meyakinkan semua karyawan untuk menerima perubahan. Armenakis dkk. dalam Simbolon (2017: 142) menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan pendorong tercapainya efektivitas perubahan organisasi. Jika karyawan tidak percaya bahwa perubahan tersebut diperlukan atau karyawan melihat bahwa perusahaan tidak mampu melakukan perubahan, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan. Kesiapan berubah merupakan perilaku apakah karyawan akan menolak atau mengadopsi perubahan (Holt dkk., 2007: 233). Karyawan yang bersedia dan siap mengadopsi perubahan akan dapat mengurangi kemungkinan kegagalan dalam penerapan perubahan (Franceline & Dahesihsari, 2015: 93).

Terdapat beberapa faktor yang diduga dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. Pos Indonesia, di antaranya adalah keterikatan karyawan (*employee engagement*). Karyawan yang terikat secara emosional dengan organisasinya akan senantiasa mendukung tujuan-tujuan organisasi, termasuk ketika organisasi atau perusahaan menerapkan perubahan pada bisnisnya.

Studi yang dilakukan oleh Hewitt Associates (2004) menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terikat (*engaged*) memiliki kesiapan untuk berubah lebih besar dari karyawan lainnya. Selain itu, Schaufeli dkk. (2002: 74) menyebutkan bahwa karyawan yang terikat akan memiliki dedikasi yang kuat kepada organisasi, ditandai oleh adanya keterlibatan yang tinggi dalam usaha-usaha kemajuan organisasi. Mereka juga memiliki kegigihan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang dibutuhkan oleh organisasi saat akan melakukan perubahan, yaitu partisipasi yang aktif dari karyawan.

Untuk melihat sejauh mana tingkat keterikatan karyawan pada PT. Pos Indonesia, maka dilakukan juga penyebaran kuesioner pra-survei terhadap 10 karyawan. Hasil penyebaran kuesioner awal mengenai tingkat *employee engagement* karyawan PT. Pos Indonesia dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Hasil Kuesioner Pra-survei Mengenai *Employee Engagement* pada
Karyawan PT. Pos Indonesia (Per Mei 2019)

No.	Pernyataan	Jumlah Resp.	Jawaban (%)		Total (%)
			Ya	Tidak	
1	Saya merasa penuh energi dalam mengerjakan tugas.	10	50	50	100
2	Saya dapat terus bekerja di kantor untuk waktu yang sangat lama.	10	30	70	100
3	Ketika bekerja, saya bisa lupa segala sesuatu yang ada di sekitar saya.	10	60	40	100
4	Saya bisa terlena dengan pekerjaan saya.	10	60	40	100
5	Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens.	10	30	70	100

Sumber: Laporan pra-survei (data diolah peneliti).

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas, dapat dilihat bahwa keterikatan karyawan di PT. Pos Indonesia terutama di Kantor Ujungberung secara keseluruhan belum sesuai dengan harapan. Hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa indikator mengenai *employee engagement* yang mendapatkan kecenderungan jawaban negatif dari pegawai, terutama pernyataan nomor dua dan nomor lima. Hal ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Pos Indonesia belum semuanya memiliki tingkat *engaged* yang tinggi.

Kondisi di atas didukung pula hasil wawancara kepada Manajer Sumber Daya Manusia bahwa terdapat beberapa permasalahan karyawan dalam pekerjaannya, di antaranya masih ada karyawan yang menganggap kurang penting terhadap pekerjaannya. Hal ini bisa dilihat dari karyawan yang masih

sering absen, terkadang pekerjaannya tidak terselesaikan dengan baik, tidak sesuai target, dan sering kali karyawan bekerja hanya menunggu diberi instruksi oleh atasan bukan karena inisiatif sendiri. Hal ini menandakan bahwa masih ada karyawan yang tidak begitu peduli dan mencintai pekerjaannya. Pola pikir karyawan seperti ini menandakan masih transaksional, yakni mereka hanya menganggap yang terpenting masuk kerja dan mendapat gaji, sekaligus menunjukkan bahwa mereka belum memiliki keterikatan penuh secara emosional dengan perusahaannya.

Selain keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) juga dapat menumbuhkan kesiapan karyawan untuk menerima perubahan. Persepsi dukungan organisasi dianggap sebagai sebuah keyakinan global yang dibentuk oleh tiap karyawan mengenai penilaian mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi yang dibentuk berdasarkan pada pengalaman mereka terhadap kebijakan dan prosedur organisasi, penerimaan sumber daya, interaksi dengan agen organisasinya (misalnya *supervisor*) dan persepsi mereka mengenai kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger dkk., 2002). Persepsi dukungan organisasi juga dinilai sebagai jaminan bahwa bantuan akan tersedia dari organisasi pada saat dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan seseorang secara efektif dan pada saat menghadapi situasi yang sangat menegangkan (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Untuk mengetahui lebih jelas mengenai persepsi dukungan organisasi di PT. Pos Indonesia, dilakukan juga penyebaran kuesioner pra-survei kepada 10

karyawan. Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3

Hasil Kuesioner Pra-survei Mengenai *Perceived Organizational Support* pada Karyawan PT. Pos Indonesia (Per Mei 2019)

No.	Pernyataan	Jumlah Resp.	Jawaban (%)		Total (%)
			Ya	Tidak	
1	Organisasi membuat hidup saya sejahtera.	10	50	50	100
2	Perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya secara keseluruhan.	10	40	60	100
3	Perusahaan memberikan dukungan positif kepada saya.	10	60	40	100
4	Perusahaan lebih memedulikan kemajuan perusahaan daripada kesejahteraan karyawan.	10	60	40	100
5	Perusahaan membanggakan pencapaian kerja saya.	10	50	50	100

Sumber: Laporan pra-survei (data diolah peneliti).

Tabel 1.3 di atas menjelaskan mengenai tanggapan karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Ujungberung mengenai persepsi dukungan organisasi. Berdasarkan Tabel 1.3 dapat terlihat bahwa kondisi persepsi dukungan organisasi masih terdapat masalah. Permasalahan yang terjadi yaitu masih kurang puasnya karyawan pada kesejahteraan mereka, kurangnya perhatian organisasi atas kepuasan kerja karyawan, dan kurangnya dukungan yang positif dari perusahaan kepada karyawan. Hal tersebut menjelaskan bila dukungan organisasi PT. Pos Indonesia di mata beberapa karyawan masih kurang baik

dan tidak sesuai dengan harapan karyawan. Untuk lebih mengetahui mengapa mereka menilai seperti itu, maka peneliti juga melakukan wawancara kepada beberapa karyawan. Mereka mengakui bahwa hal tersebut terjadi karena terkadang mereka kurang mendapat dukungan dari perusahaan atau atasan terhadap apa yang telah mereka kerjakan. Selain itu, ada beberapa posisi kerja yang tidak sesuai dengan keahlian karyawan. Bahkan, mereka ada yang mengatakan terkadang kontribusi yang mereka berikan kurang dihargai dan ide-ide karyawan kurang mendapat perhatian dari perusahaan. Itulah hal-hal yang menyebabkan mereka menilai seperti itu.

Dari hasil penyebaran kuesioner pra-survei dan wawancara kepada beberapa karyawan PT. Pos Indonesia yang dilakukan di Kantor Ujungberung, terdapat beberapa masalah yang menarik untuk diteliti lebih lanjut, yaitu mengenai masih rendahnya kesiapan karyawan menghadapi perubahan yang dipengaruhi oleh kurang kuatnya tingkat keterikatan karyawan serta persepsi dukungan organisasi yang belum sesuai dengan harapan. Mengingat pentingnya faktor-faktor penunjang kesiapan menghadapi perubahan seperti keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero), maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian skripsi dengan judul: **“PENGARUH INTERAKTIF *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *READINESS FOR CHANGE* PADA KARYAWAN PT. POS INDONESIA DI WILAYAH KOTA BANDUNG”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang menarik untuk diteliti, yaitu sebagai berikut:

1. Belum sepenuhnya semua karyawan siap menghadapi perubahan.
2. Sebagian karyawan khawatir akan kehilangan pekerjaan di perusahaannya ketika perubahan diterapkan.
3. Sebagian dari karyawan masih ada yang ragu bahwa perubahan yang diterapkan oleh perusahaan bisa menjamin pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.
4. Sebagian karyawan khawatir tidak memiliki keterampilan untuk membuat perubahan bisa berjalan lancar ketika perusahaan menerapkan perubahan.
5. Tingkat keterikatan karyawan di PT. Pos Indonesia secara keseluruhan belum sesuai dengan harapan.
6. Masih kurang puasnya karyawan pada kesejahteraan mereka.
7. Masih kurangnya perhatian organisasi atas kepuasan kerja karyawan.
8. Masih kurangnya dukungan yang positif dari perusahaan kepada karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung?

2. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung?
3. Apakah *perceived organizational support* memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh interaktif *employee engagement* dan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, maka manfaat yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan keterikatan karyawan, persepsi dukungan organisasi, dan kesiapan untuk berubah.
- b. Penelitian ini diharapkan menjadi referensi dan dapat dikembangkan pada penelitian-penelitian berikutnya.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat mengukur bagaimana pengaruh keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah di PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung.
- b. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan masukan bagi pimpinan PT. Pos Indonesia di wilayah Kota Bandung sebagai pertimbangan dalam hal meningkatkan keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi di mata karyawan sehingga karyawan akan senantiasa membantu kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya, termasuk dalam menerapkan perubahan.

F. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Readiness for Change*

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 (Smith, 2005).

Kesiapan berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara memengaruhi keyakinan, sikap, dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah (Applebaum & Wohl, 2000). Menurut Guy dan Beauman (2005), kunci bagi manajemen perubahan yang sukses adalah kompetensi organisasi, *alignment* dan *engagement*, serta tekanan yang bersifat kompetitif. Guy dan Beauman (2005) juga menekankan bahwa keterikatan (*engagement*) sebagai salah satu faktor utama untuk menghasilkan manajemen perubahan yang sukses.

Berbagai sumber penelitian menyebutkan bahwa keterikatan karyawan merupakan anteseden utama yang memengaruhi suksesnya inisiasi perubahan organisasi (Saks, 2006). Hasil penelitian Simbolon (2017) menyimpulkan terdapat pengaruh positif keterikatan karyawan terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi. Artinya, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan kepada organisasi, maka akan semakin tinggi pula kesiapan karyawan menerima perubahan yang diterapkan oleh organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan model penelitian untuk hipotesis yang pertama, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2019).

Gambar 1.1

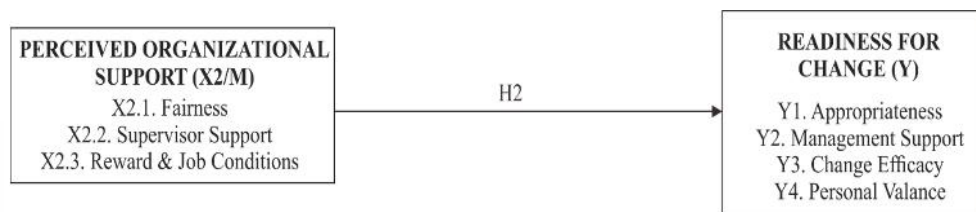
Model Penelitian Hipotesis I

2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Readiness for Change*

Ketika karyawan telah memiliki persepsi dukungan organisasi yang baik, maka mereka percaya bahwa organisasi peduli tentang mereka dan akan memiliki rasa kepercayaan yang lebih tinggi di dalamnya. Maka, saat organisasi memperkenalkan perubahan, karyawan akan mendukung organisasi asalkan perubahan itu memiliki legitimasi dan rasional (Self, dkk. 2007).

Rhoades & Eisenberger (2002) menjelaskan bahwa berdasarkan norma timbal balik, ketika karyawan telah memiliki persepsi dukungan organisasi yang baik, maka mereka merasa memiliki kewajiban untuk peduli terhadap kesuksesan organisasi dan pencapaian tujuannya. Karyawan akan memiliki orientasi positif terhadap organisasi saat mereka memiliki persepsi dukungan organisasi yang tinggi. Oleh karenanya, saat organisasi berinisiatif untuk melakukan perubahan untuk mencapai tujuannya, maka karyawan akan memiliki perilaku positif dengan mendukung perubahan tersebut agar tujuan organisasi dapat tercapai. Artinya, semakin baik persepsi dukungan organisasi yang dimiliki karyawan, maka akan semakin baik pula penerimaan atau kesiapan karyawan menghadapi perubahan.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan model penelitian untuk hipotesis yang kedua, yaitu sebagai berikut:



Sumber: Peneliti (2019).

Gambar 1.2

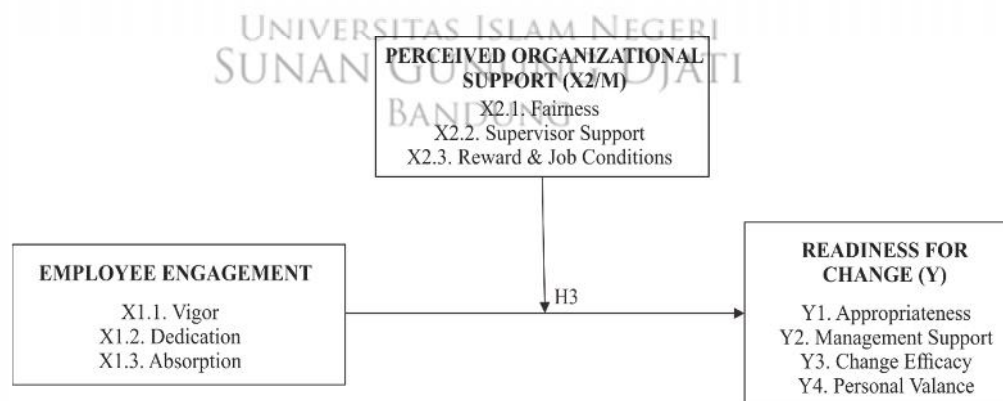
Model Penelitian Hipotesis II

3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Hubungan antara *Employee Engagement* dan *Readiness for Change*

Vidal (2007) menemukan bahwa keterikatan karyawan berkorelasi kuat dan memengaruhi berhasilnya implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar dan melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Di sisi lain, adanya persepsi dukungan organisasi yang positif dari karyawan akan membuat karyawan bekerja lebih giat, yaitu karyawan bekerja dengan berkomitmen pada tujuan, menggunakan intelegensi untuk membuat pilihan bagaimana cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas, memonitor tingkah laku mereka untuk memastikan apa yang mereka lakukan benar dan sesuai dengan tujuan yang akan dicapai dan akan mengambil keputusan untuk mengoreksi jika diperlukan merupakan indikasi karyawan yang memiliki keterikatan tinggi (Thomas, 2009: x).

Konsekuensi dari hal tersebut yaitu karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku yang baik pada pekerjaan dan organisasi. Ketika karyawan merasa adanya dukungan organisasi maka karyawan akan menunjukkan

perilaku yang dapat membantu pencapaian tujuan organisasi. Misalnya, ketika karyawan menerima upah dan penghargaan yang baik dari perusahaan maka karyawan akan merasa berkewajiban untuk membalas dengan tingkat *engagement* yang tinggi. Jika karyawan sudah merasa *engaged*, maka mereka akan memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya (Hewitts, 2004). Pada titik ini dapat diduga bahwa adanya persepsi dukungan organisasi yang baik di mata karyawan, maka hal tersebut dapat meningkatkan pengaruhnya terhadap hubungan antara keterikatan karyawan dan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, pada pengujian ketiga ini peneliti akan menguji pengaruh *perceived organizational support* terhadap hubungan antara *employee engagement* dan *readiness for change* untuk mengetahui apakah hasilnya memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut, yakni dengan cara menjadikan *perceived organizational support* sebagai variabel moderasi.



Sumber: Peneliti (2019).

Gambar 1.3
Model Penelitian Hipotesis III

G. Penelitian Terdahulu

Guna mendukung dalam pengembangan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, berikut peneliti sajikan hasil beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh ataupun hubungan keterikatan karyawan dengan kesiapan untuk berubah serta persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah.

Tabel 1.4
Rangkuman Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama & Judul	Jumlah Sampel & Metode Analisis	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Persamaan	Perbedaan
1	Dwi Cheppy Dharmawan & Harlina Nurtjahjanti (2007): Hubungan antara <i>Perceived Organizational Support</i> dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT. KAI Commuter Jabodetabek	Jumlah sampel: 81 orang (<i>cluster random sampling</i>) Metode analisis: Regresi linear sederhana	Penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara <i>perceived organizational support</i> dan kesiapan untuk berubah.	Sama-sama menjadikan <i>perceived organizational support</i> sebagai salah satu variabel X dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel Y. Objek penelitian perusahaan pelat merah.	Jumlah sampel lebih sedikit, teknik <i>sampling</i> , dan metode analisis juga berbeda. Selain itu, penelitian ini hanya menguji hubungan antar-variabel bukan pengaruh.
2	Ayu Bianda Pramadani & Fajrianthi (2012): Hubungan antara	Jumlah sampel: 56 orang Metode analisis: Korelasi	Adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi khususnya	Sama-sama menggunakan variabel kesiapan untuk berubah	Jumlah sampel lebih sedikit. Penelitian ini hanya menguji

No	Nama & Judul	Jumlah Sampel & Metode Analisis	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Persamaan	Perbedaan
	Komitmen Organisasi dengan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya	Pearson Product Moment	komitmen afektif dan komitmen normatif dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya	sebagai variabel Y	hubungan antar-variabel bukan pengaruh.
3	Zulkarnain & Hadiyani (2014): Peranan Komitmen Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah pada PT. Perkebunan Negara III	Jumlah sampel: 206 orang Metode analisis: Regresi linear berganda	Hasil studi ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan <i>employee engagement</i> adalah faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah.	Sama-sama menjadikan <i>employee engagement</i> sebagai salah satu variabel X dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel Y. Objek penelitian perusahaan pelat merah.	Jumlah sampel dalam penelitian ini lebih banyak. Selain itu, metode regresi yang digunakan dalam penelitian ini juga berbeda.
4	Endah Mujiasih (2015): Hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi (<i>Perceived Organizational Support</i>) dengan Keterikatan	Jumlah sampel: 80 orang (<i>proportional sampling</i>) Metode analisis: Regresi	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara <i>perceived organizational support</i> dengan <i>employee engagement</i>	Sama-sama menggunakan variabel <i>perceived organizational support</i> dan <i>employee engagement</i> .	Jumlah sampel lebih sedikit dan teknik <i>sampling</i> juga berbeda. Objek penelitian ini adalah karyawan

No	Nama & Judul	Jumlah Sampel & Metode Analisis	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Persamaan	Perbedaan
	Karyawan (<i>Employee Engagement</i>) pada Karyawan Perusahaan Swasta di Semarang	linear sederhana	pada karyawan.		perusahaan swasta.
5	Nurul Fathia Mahesa & Frieda NRH (2016): Gaya Kepemimpinan Melayani dan Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kanwil Jateng dan DIY	Jumlah sampel: 130 orang (<i>convenience sampling</i>) Metode analisis: Korelasi Spearman Rho	Ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan melayani dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan BPJS Ketenagakerjaan	Sama-sama menggunakan kesiapan untuk berubah sebagai variabel Y. Objek penelitian sama-sama perusahaan pelat merah.	Metode analisis yang digunakan berbeda.
6	Hotpascaman Simbolon (2017): Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan Organisasi pada Karyawan PT. X	Jumlah sampel: 93 orang Metode analisis: Regresi linear sederhana	Hipotesis dari penelitian dengan menggunakan 93 data responden dinyatakan diterima, di mana terdapat pengaruh positif <i>engagement</i> terhadap kesiapan menghadapi perubahan organisasi.	Sama-sama menguji pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kesiapan menghadapi perubahan. Jumlah sampel mendekati sama.	Metode analisis yang digunakan berbeda. Objek penelitian ini adalah karyawan perusahaan swasta.
7	Lailatul Munawaroh & IJK. Sito	Jumlah Sampel: 351 orang	Kesiapan individu untuk menjalani perubahan	Sama-sama menggunakan variabel moderasi	Jumlah sampel penelitian ini lebih banyak.

No	Nama & Judul	Jumlah Sampel & Metode Analisis	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Persamaan	Perbedaan
	Meiyanto (2017): Peranan <i>Psychological Capital</i> terhadap Kesiapan Individu untuk Berubah yang Dimoderatori oleh Persepsi Dukungan Organisasi pada Pegawai Pemerintah DIY.	Metode analisis: <i>Moderated Regression Analysis</i>	dipengaruhi secara signifikan oleh <i>psychological capital</i> dan persepsi individu terhadap dukungan organisasinya.	Persepsi Dukungan Organisasi. Sama-sama menggunakan metode analisis <i>Moderated Regression Analysis</i>	Objek penelitian ini pegawai pemerintahan bukan karyawan perusahaan.
8	Yuha Nuraini (2017): Pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah pada Karyawan MNC Bank Medan	Jumlah sampel: 146 orang Metode analisis: Regresi linear sederhana	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.	Sama-sama menguji pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kesiapan karyawan untuk berubah	Jumlah sampel penelitian ini lebih banyak. Objek penelitian ini adalah karyawan perusahaan swasta.
9	Zimam Khasin Arsyad (2017): Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Proactive Behavior</i> Dimoderasi oleh <i>Perceived Organizational Support</i> pada Karyawan PT.	Jumlah sampel: 96 orang (<i>simple random sampling</i>) Metode analisis: <i>Moderating regression</i>	Interaksi antara <i>self efficacy</i> dan <i>perceived organizational support</i> memperkuat hubungan antara <i>self efficacy</i> dan <i>proactive behavior</i> .	Jumlah sampel, teknik sampling, dan metode analisis sama. Sama-sama menjadikan <i>perceived organizational support</i> sebagai	Objek penelitian ini adalah karyawan perusahaan swasta. Variabel X1 dan Y berbeda.

No	Nama & Judul	Jumlah Sampel & Metode Analisis	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Persamaan	Perbedaan
	Amoco Mitsui Pta Indonesia			variabel moderasi.	
10	Karoline Motland (2018): <i>The Relationship between Organizational Climate, Perceived Organizational Support, Employee Participation, and Readiness for Change within the Norwegian Police Service</i>	Jumlah sampel: 853 orang Metode analisis: SEM-analysis	<i>Perceived organizational support</i> kuat berhubungan positif dengan <i>readiness for change</i> . Ini diyakini karena pandangan karyawan mempunyai pola pikir yang positif terhadap perubahan organisasi sebagai cara untuk mendukung organisasi dan membantunya mencapai tujuan perubahan.	Terdapat beberapa variabel yang sama, yaitu <i>perceived organizational support</i> dan <i>readiness for change</i>	Jumlah sampel jauh lebih banyak. Metode analisis yang digunakan berbeda.
11	Sutrisno (2018): <i>Pengaruh Perceived Organizational Support dan Self-efficacy terhadap Kesiapan untuk Berubah serta Dampaknya terhadap Perilaku Pegawai di KPP Pratama Bantul</i>	Jumlah sampel: 133 orang (<i>purposive sampling</i>) Metode analisis: Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel <i>perceived organizational support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kesiapan untuk berubah pegawai di	Sama-sama menjadikan <i>perceived organizational support</i> sebagai variabel X dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel Y. Objek penelitian ini	Jumlah sampel dalam penelitian ini lebih banyak. Metode analisis yang digunakan berbeda.

No	Nama & Judul	Jumlah Sampel & Metode Analisis	Hasil Penelitian	Analisis Perbandingan	
				Persamaan	Perbedaan
			KPP Pratama Bantul.	adalah karyawan organisasi pemerintahan	
12	Muhammad Anggy Fajar Purba (2019): Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Modal Psikologis terhadap Kesiapan Berubah pada Pegawai Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Sumatera Utara	Jumlah sampel: 184 orang Metode analisis: Regresi linier berganda	Persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan berubah pegawai DJKN Sumut.	Sama-sama menggunakan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel X dan kesiapan untuk berubah sebagai variabel Y.	Jumlah sampel dalam penelitian ini lebih banyak. Metode analisis berbeda. Penelitian ini tidak menjadikan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderator.

Sumber: Laporan hasil penelitian terdahulu (diolah dari berbagai sumber).

Dari beberapa hasil penelitian di atas, dapat diketahui bahwa baik variabel keterikatan karyawan (*employee engagement*) maupun variabel persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*) secara keseluruhan sama-sama berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk berubah (*readiness for change*). Artinya, secara metodologi, penelitian yang menguji hubungan ataupun pengaruh keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah menunjukkan hasil yang konsisten.

Akan tetapi, sejauh yang peneliti ketahui, belum ditemukan penelitian yang secara bersama-sama menguji hubungan atau pengaruh keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah dalam satu penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti merasa tertarik untuk meneliti hal tersebut. Selain itu, dalam penelitian ini, peneliti juga akan mencoba menguji pengaruh interaksi keterikatan karyawan dan persepsi dukungan organisasi terhadap kesiapan untuk berubah, yakni dengan cara menjadikan persepsi dukungan organisasi sebagai variabel moderasi. Pengujian tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah persepsi dukungan organisasi memperkuat atau memperlemah pengaruh keterikatan karyawan terhadap kesiapan untuk berubah. Pengujian ini dilakukan dengan memasukan unsur interaksi (perkalian antara variabel X1 dan X2/M) pada saat dilakukan uji regresi.

H. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, maka terdapat tiga hipotesis penelitian yang peneliti bangun dan ajukan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Hipotesis Pertama

H₁: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*.

2. Hipotesis Kedua

H₂: *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *readiness for change*.

3. Hipotesis Ketiga:

H₃: *Perceived organizational support* memperkuat pengaruh *employee engagement* terhadap *readiness for change*.

