

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan dan perkembangan zaman yang rapid mengakibatkan seluruh organisasi ataupun perusahaan menjadi lebih fokus terhadap isu mengenai perubahan organisasi dikarenakan kondisi lingkungan atau ekosistem bisnis yang terus menerus secara dinamis berubah dan semakin kompetitif. Perubahan bersifat wajib untuk dilakukan dalam rangka mencapai kesuksesan serta mempertahankan eksistensinya (Jones, 2007:164).

Perusahaan harus mampu merespon dengan cepat dan tepat perubahan-perubahan tersebut dengan melakukan analisa kekuatan dan kelemahan aspek-aspek dalam perusahaan tersebut yang kemudian menjadi dasar menentukan strategi perubahan di perusahaan tersebut. Perusahaan dituntut untuk mampu melakukan pilihan yang efektif terhadap model perubahan, karena tidak semua model perubahan yang ditawarkan tersebut dapat diimplementasikan ke dalam model bisnis perusahaan, karena hal ini berkaitan juga dengan bidang kegiatan, ukuran atau besaran perusahaan, kemampuan, serta lingkungan internal maupun eksternal dari perusahaan tersebut (Poerwanto, Sisbintari, & Suhartono, 2013:3). Hal ini menjadi penting untuk diperhatikan pelaku bisnis, dikarenakan apabila perusahaan gagal dalam beradaptasi dengan perubahan maka perusahaan tersebut akan tertinggal bahkan akan mati (Annisa, Zulkarnain, & Novliadi, 2016:5). Kemampuan perusahaan inilah yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam bisnis untuk jangka panjang (C~irjevskis, 2019:250).

Perubahan ini terjadi karena beberapa hal yang ada pada lingkungan eksternal seperti alam, politik, keadaan ekonomi masyarakat, pendidikan, teknologi, pasar, trend lain yang terus berubah, serta wabah berskala global seperti Covid-19 yang sedang melanda tidak hanya di Indonesia tapi juga dunia sejak tahun 2019 akhir. Data dari Yelp menunjukkan pada tahun 2020 sejak Covid-19 mulai menyebar di Amerika sendiri terdapat penambahan angka bisnis yang tutup. Pada Bulan Agustus sendiri, sebanyak 163.735 bisnis yang sudah tidak beroperasi

lagi walaupun angka tersebut turun dari total 180.000 bisnis yang tutup di awal pandemi. Namun demikian, data tersebut menunjukkan penambahan 23% sejak awal pandemi. Angka selanjutnya yaitu bisnis yang tutup secara permanen pada 6 bulan terakhir 2020 mencapai angka 97.966 bisnis yang mana hampir 60% dari total bisnis yang tutup (Yelp, 2020).

Di Indonesia sendiri, Pemerintah memutuskan untuk menerapkan beberapa kebijakan dan peraturan baru terkait pembatasan masyarakat untuk mencegah penyebaran virus Covid-19. Namun kebijakan tersebut memiliki dampak yaitu mengganggu aktivitas ekonomi dan sosial yang mana berujung pada gangguan di pasar tenaga kerja dan penurunan tingkat pendapatan perusahaan secara keseluruhan (Prihastuti, Al Sukri, & Agusti, 2021:524). Data dari Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia sendiri tercatat 88% perusahaan terdampak Covid-19. Dampaknya yaitu beberapa perusahaan mengalami kerugian penjualan, produksi yang terhambat hingga pemutusan hubungan kerja (Kemnaker, 2020). Hal ini membuktikan bahwa dampak pandemi Covid-19 pada industri dan perusahaan cukup besar tidak hanya di Indonesia tetapi juga di negara luar.

Dari 88% perusahaan tersebut diatas, salah satunya yang terdampak yaitu beberapa sektor industri milik negara atau yang biasa disebut dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Sebagai lembaga industri negara yang besar, berusaha untuk tetap eksis di Indonesia dengan melakukan beberapa proses adaptasi namun, tentunya hal tersebut tidaklah mudah. Data menunjukkan bahwa 70% organisasi gagal implementasi perubahan sepenuhnya, dan hanya 50% organisasi berhasil melakukan intervensi perubahan dalam skala besar (Putra, Asmony, & Nurmayanti, 2021:30), tetapi hal tersebut tidak menghalangi perusahaan BUMN untuk bertransformasi. Dibawah kepemimpinan Bpk. Erick Tohir, selama 2 tahun menjabat ini, beliau melakukan beberapa perombakan atau istilahnya transformasi, pada tidak hanya satu namun seluruh instansi BUMN yang ada di Indonesia mulai dari Aceh hingga Papua. Media Kementerian BUMN (2021) mengatakan yaitu terdapat lima fokus transformasi yang akan dilakukan yaitu transformasi digitalisasi, transformasi energi terbarukan, transformasi di industri pertambangan, transformasi pariwisata, dan transformasi pangan.

BUMN sendiri mulai berkembang sejak tahun 1998, ketika pemerintahan Indonesia berusaha membangun kembali perekonomian negara setelah mengalami krisis ekonomi dengan menghimpun perusahaan-perusahaan milik negara dan menjadikannya dibawah Kementerian BUMN pada tanggal 13 April 1998 (Lamsihar & Huseini, 2019:65). Tanggal tersebut juga merupakan tanggal dari terbitnya Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 50 tahun 1998 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan Selaku Pemegang Saham atau Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada Perusahaan Perseroan kepada Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara yang menandakan bahwa seluruh perusahaan negara dihimpun dibawah Kementerian BUMN (Kementerian BUMN, 2021). Beberapa perusahaan milik negara tersebut, sebagian besar sudah ada sejak masa kolonialisme, sehingga beberapa perusahaan negara bersifat alih fungsi dari perusahaan-perusahaan asing yang pernah menjajah di Indonesia.

BUMN sebagai perusahaan hasil pengelolaan dari masa penjajahan memiliki keunggulan yaitu kapasitas dan aset yang besar sehingga menjadi modal untuk berkontribusi pada pendapatan dan pajak negara. Besarnya kapasitas usaha perusahaan BUMN menjadi modal bagi negara untuk berkontribusi bagi pendapatan pajak negara. Namun, penerapan prinsip tata kelola bisnis perusahaan yang kurang baik, sehingga membuat instansi tersebut menjadi beban karena harus menanggung banyak utang (Lamsihar & Huseini, 2019:65). Kemudian BUMN melakukan transformasi di berbagai lini dengan harapan untuk mampu lebih profesional dan terdepan dalam bisnisnya. Dimulai dengan mengubah status lembaga perusahaan dari awalnya yaitu berbadan hukum PERJAN (Perusahaan Jawatan) atau PERUM (Perusahaan Umum) menjadi PT (Perseroan Terbatas) hingga membuat kebijakan-kebijakan baru serta penyesuaian untuk seluruh lembaga didalamnya.

Salah satu sektor yang sedang bertransformasi ialah sektor pangan dan perkebunan. Secara sejarah, sektor perkebunan memainkan peran yang sangat besar pada pertumbuhan ekonomi serta dalam mengurangi tingkat kelaparan pada masyarakat di banyak sekali negara berkembang (Hazell, 2007:51). Sektor

perkebunan khususnya di Indonesia sendiri, sering kali berkaitan dengan ribuan tenaga kerja dan bersinggungan langsung oleh masyarakat atau komunitas di daerah sekitar lahan perkebunan itu sendiri, oleh karena itu, kesuksesan dalam bertransformasi tentunya secara tidak langsung juga akan mempengaruhi tenaga-tenaga kerja didalamnya hingga ke ekonomi dan sosial masyarakat di sekitar daerah perkebunan.

Seiring dengan perkembangannya dunia, peran industri perkebunan tidak hanya terkait dengan kebutuhan pokok masyarakat namun juga harus mampu memenuhi perubahan struktur pasar, permintaan, dan juga menyeimbangkan kebutuhan masyarakat lainnya. Selain itu, Gandhi (2014:9) mengatakan bahwa agribisnis harus mampu berubah dari yang awalnya adalah bisnis tradisional menjadi lebih berorientasi pada pasar dan teknologi sehingga lebih memiliki daya saing global, oleh karena untuk mampu mengubah bentuk dari proses bisnis perkebunan dan bertransformasi menjadi lebih modern harus didukung juga dengan komponen kekuatan internal dari industri agribisnis itu sendiri.

Sejalan dengan transformasi BUMN dan berubahnya peran industri perkebunan di dunia sendiri membuat PT Perkebunan X juga melakukan perubahan. PT Perkebunan X sendiri sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia saat ini tengah mengalami performa dari sisi keuangan dan penjualan. Dilansir dari *Annual Report* perusahaan pada tahun 2020, berikut data laporan laba rugi serta volume penjualan perusahaan tersebut.

Tabel 1.1 Data Laba Rugi & Volume Penjualan PT Perkebunan X per 2020

Deskripsi Laba Rugi	2020	2019	2018	2017
Pendapatan	1.182.776	1.242.742	1.462.144	1.659.905
Beban Pokok Pendapatan	1.041.533	1.159.510	1.300.407	1.170.331
Laba Kotor	141.243	83.232	161.738	473.514
Laba (Rugi) Usaha	-91.089	150.821	-212.827	-116.271
Laba (Rugi) Komprehensif	-530.887	-458.142	799.302	-83.503

Volume Penjualan per Komoditi	2020	2019	2018	2017
Teh				
Bulk	22.829	24.657	26.656	24.848
Hilir (teh konsumsi)	541	792	669	1208
Karet	10.102	10.657	13.686	16.250
Kelapa Sawit				
TBS	45.825	57.430	66.334	60.000
Minyak Sawit	8.154	9.700	11.515	9.450
Inti	8.472	10.698	10.638	9.562

Sumber: *Annual Report 2022*

Dilihat dari tabel 1.1. diatas dapat diketahui bahwa PT Perkebunan X saat ini sedang mengalami kecenderungan penurunan baik secara pendapatan, laba, maupun penjualan. Pada tahun 2020, PT Perkebunan X menunjukkan peningkatan kerugian dari sebelumnya Rp -458.142.000,- pada tahun 2019 menjadi Rp -530.887.000,-. Demikian juga pada penjualan per komoditas, apabila dibandingkan dengan tahun 2019 maupun tahun-tahun sebelumnya maka didapatkan kecenderungan pengurangan volume penjualan pada tahun 2020.

Menghadapi hal tersebut, manajemen PT Perkebunan X berusaha melakukan transformasi pada tahun 2021-2025. Manajemen berusaha untuk melakukan beberapa perubahan atau penyesuaian baik secara sistem atau kebijakan hingga strategi perusahaan lain. Terdapat beberapa sektor atau bagian yang berubah salah satunya adalah digitalisasi. Disini digitalisasi berkaitan pada pemanfaatan sistem informasi yang lebih maju dan terintegrasi. Perusahaan yang menerapkan sistem informasi lebih baik terbukti mampu meningkatkan performa kerja masing-masing individunya yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi (Sukmawan & Wahdiniwaty, 2019:122). Digitalisasi diterapkan pada beberapa hal seperti pengajuan kerja sama, *e-Memo* untuk persuratan, sistem pembayaran internal, pengelolaan *payroll* hingga ke unit terdalam, pelatihan, dan beberapa hal lainnya. Penggunaan digital juga terjadi pada proses *mapping* wilayah untuk perencanaan kerja di PT Perkebunan X yang sudah tidak lagi manual namun menggunakan aplikasi tertentu. Digitalisasi juga terjadi pada

proses pembelajaran dan pelatihan yang mana sekarang telah menggunakan *e-Learning* dan hybrid sehingga belajar bisa dilakukan dimana pun dan kapan pun.

Selain adanya digitalisasi perkebunan, PT Perkebunan X juga sedang dalam tahap implementasi strategi baru yaitu *rightsizing*. Strategi ini merupakan strategi perampingan struktur yang ada di beberapa unit operasional. Perampingan ini mengurangi beberapa karyawan tetap level pimpinan karena menggabungkan dua atau lebih unit yang sebelumnya berbeda menjadi satu unit. Sehingga pengelolaan di unit sekarang membutuhkan lebih banyak tenaga dan karyawan-karyawan tersebut harus cepat melakukan adaptasi. Demikian juga pada karyawan yang dipindahtugaskan. Untuk mengisi beberapa posisi kosong di bidang operasional, pihak manajemen memutuskan untuk memindahkan beberapa karyawan di bidang *business support* yang memiliki kapabilitas operasional untuk dipindahkan ke bidang produksi, teknis, dan bidang operasional lain. Namun demikian, *stockholder* dari perusahaan menetapkan target kerja dan produksi yang sama bahkan dalam beberapa komoditas, target tersebut lebih besar daripada sebelumnya. Hal ini tentu tidak hanya memberikan tantangan pada karyawan namun juga bagaimana pihak manajemen atau karyawan pimpinan dalam mengelola ulang dan mengatur strateginya agar pekerjaan tetap berjalan dengan lancar.

Selanjutnya dalam rencana jangka panjang perusahaan ingin lebih berfokus pada industri hilir dan bisnis-bisnis pendukung lainnya. Namun demikian, bertransformasi dari perusahaan yang bergerak di bidang hulu dan komoditas menjadi perusahaan yang bergerak di bidang barang jadi dan retail tentunya tidak mudah. Perlu banyak adanya *adjustment* dan pembuatan ulang strategi dengan karyawan yang terbiasa berfikiran produksi menjadi memiliki *mindset* profit. Retail sendiri merupakan mata rantai terakhir dalam suatu proses distribusi. Industri retail sendiri dapat didefinisikan sebagai industri yang menjual produk dan jasa pelayanan yang telah diberi nilai tambah untuk memenuhi kebutuhan pribadi, keluarga, kelompok, atau pemakai akhir (Soliha, 2008:136). Karakteristik dari industri retail sendiri adalah harus dinamis, memiliki *mindset customer oriented*, dan juga berfikiran peluang.

Adanya berbagai perubahan tersebut tentunya membuat karyawan PT Perkebunan X mau tidak mau harus siap dalam berubah. Karena transformasi tersebut bersifat massif, maka seluruh karyawan dari semua bagian dan unit harus ikut berkontribusi kepada perusahaan agar transformasi tersebut dapat terimplementasi dengan baik. Tentunya proses transformasi tersebut harus didukung juga dengan beberapa faktor dari manajemen.

Untuk melakukan pendalaman dan konfirmasi data, Penulis telah melakukan wawancara awal dengan total 16 orang karyawan PT Perkebunan X untuk mengetahui gambaran awal terkait kebutuhan karyawan untuk berubah. Hasil wawancara dari narasumber mengatakan bahwa kebanyakan karyawan di PT Perkebunan X ingin untuk berubah dan membuat perusahaan lebih maju lagi. Namun demikian, pada kenyataannya banyak dari karyawan yang tidak mengetahui bagaimana caranya. Selain itu narasumber juga menjelaskan bahwa kebanyakan karyawan lama khususnya yang dari jalur karir, merasa bahwa mereka pada posisi yang nyaman walaupun menyadari bahwa perusahaan sudah mulai harus berubah. Karyawan perusahaan ini harus percaya bahwa bertransformasi merupakan urgensi yang harus dilakukan karena model bisnis sudah tidak lagi sama dengan yang biasa dilakukan. Perusahaan sedang mengarah ke hilirisasi dan digitalisasi pada banyak aspek namun karyawan tidak mengetahui apa yang harus dilakukan.

Selanjutnya hasil wawancara dari para narasumber juga mengatakan bahwa kebanyakan karyawan khususnya yang senior tidak terbiasa dengan gaya kerja baru yang menuntut mereka untuk berubah. Mereka merasa tidak memiliki kepercayaan diri apabila diberikan tugas wewenang baru karena terlalu lama ada di satu pekerjaan. Sehingga sering kali untuk menyesuaikan dengan kebijakan, sistem, dan teknologi baru sering kali lama hingga berujung pada ketidaktercapaiannya efektivitas dari tujuan penerapan dari hal-hal tersebut karena karyawan harus diberikan *training*, sosialisasi, dan penyesuaian agar memahami poin-poin baik dari kebijakan, sistem, hingga teknologi yang baru.

Terakhir yaitu dari wawancara awal diketahui bahwa karyawan di perusahaan pada umumnya tidak khawatir apabila jabatan atau masa depan pada

perusahaan terancam dengan adanya transformasi. Namun demikian karyawan mengharapkan lebih adanya kejelasan khususnya regulasi dan sistem seperti penilaian kinerja dan jenjang karir yang diberikan oleh perusahaan khususnya yang terdampak dari penyesuaian-penyesuaian akibat transformasi.

Berikut adalah rangkuman dari hasil wawancara dengan narasumber. Pertanyaan tersebut diambil dari indikator *Readiness for change* yang akan diukur menggunakan *Individual Readiness for Change Scale* (IRCS) oleh Holt, dkk (2007). Pertanyaan tersebut diambil dari masing-masing satu indikator dari empat dimensi dalam skala IRCS.

Tabel 1.2 Rangkuman Wawancara dengan Topik *Readiness for Change*

Problem yang Diperoleh	Indikasi
Terdapat alasan yang kuat untuk berubah	Dengan keadaan perusahaan saat ini, berubah bukan merupakan suatu pilihan namun sebuah kewajiban. Sebagaimana Rencana Jangka Panjang Perusahaan, maka tahun ini merupakan tahun penyehatan dimana semua sistem harus terintegrasi untuk satu visi. Beberapa kebijakan perusahaan seperti hilirisasi produk, digitalisasi dan <i>rightsizing</i> . Selain itu adanya proses merger dari beberapa perusahaan untuk menjadi satu anak perusahaan juga memerlukan penyesuaian khusus sehingga terdapat <i>shifting</i> dari mental pekerjaan bersifat produksi menjadi lebih kepada pengembangan bisnis dan pengoptimalisasian asset membuat karyawan tidak memberikan pilihan lain selain berubah.
Pemimpin instansi mendorong karyawan untuk berubah	<i>Top Line Management</i> sering memberikan penguatan pada karyawan urgensi karyawan untuk bertransformasi di masa sekarang ini namun

Problem yang Diperoleh	Indikasi
	ketika turun kebawah, terdapat beberapa atasan yang kurang bisa memberikan instruksi maupun pedoman jelas apa yang harus dilakukan oleh karyawan agar mendukung program transformasi perusahaan.
Memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk mewujudkan perubahan	Karyawan khususnya yang senior membutuhkan pelatihan dan penambahan kompetensi tertentu untuk bisa menyesuaikan secara spesifik dengan perkembangan teknologi dan media yang digunakan dalam perusahaan. Namun demikian, karyawan pada umumnya merasa bahwa masih perlu dilakukan banyak <i>improvements</i> khususnya untuk meningkatkan kompetensi karyawan.
Masa depan dalam pekerjaan semakin terbatas dikarenakan perubahan yang dilakukan perusahaan	Secara general, karyawan tidak terlalu merasa terancam dengan proses transformasi yang sedang dilakukan perusahaan, namun karyawan mengharapkan lebih adanya kejelasan terhadap kebijakan-kebijakan dan sistem yang diberikan oleh perusahaan.

Salah satu komponen penting dalam transformasi perusahaan atau organisasi adalah Sumber Daya Manusia (SDM) (Tarigan, 2020:90). Peran SDM pada perusahaan saat ini tidak hanya pada peran dasar SDM seperti *staffing* dan penerimaan karyawan, namun lebih kepada peran setiap karyawan yang mana merupakan modal manusia perusahaan, sebagai aset berharga yang harus selalu berkembang, menjadi motor penggerak perubahan di perusahaan, menjadi mitra bisnis dan strategis seperti *Human Resource Business Partner* dan *management team member* (Pérez, R.M.M., dkk., 2012:63; Khalik, 2014:3). Oleh karena itu, kesuksesan sebuah perusahaan untuk berubah tergantung dengan bagaimana kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) juga oleh kualitas karyawan atau

manusia didalamnya (Criveanu & Carstina, 2018:3). Berkaitan dengan hal yang telah disampaikan, kesiapan berubah SDM adalah hal yang menjadi perhatian perusahaan agar dapat terus bersaing dan bertahan dalam era globalisasi ini.

Di sektor perkebunan atau agribisnis sendiri, faktor SDM merupakan salah satu kebutuhan yang penting untuk diperhatikan dalam melakukan transformasi agribisnis (Fadhil, dkk., 2017:150; Tarigan, 2020:90). Kemampuan dan kapabilitas SDM untuk berubah mengikuti transformasi akan sangat mempengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan atau industri agribisnis yang ada sebagaimana industri lainnya dalam bertransformasi. Hal ini dikarenakan kesiapan berubah memberikan pengaruh terhadap kinerja individu karyawan hingga sesudah perubahan itu terjadi (Winardi & Prianto, 2016:25). Selain itu, kesiapan berubah juga mempengaruhi kepuasan dan emosional dalam bekerja (Grobelny & Papijeska, 2012:420). Sebaliknya, kesiapan berubah juga memberikan dampak pada dukungan organisasi, yang mana pada penelitian tersebut, dijelaskan bahwa perusahaan yang memiliki dukungan organisasi yang tinggi akan lebih mudah menanamkan dan melakukan transformasi dengan melakukan intervensi pada karyawannya sesuai dengan strategi dan tujuan organisasi (Barber, 2010:3).

Kesiapan berubah karyawan terbukti menjadi variabel yang penting untuk diperhatikan ketika sebuah organisasi akan melakukan transformasi. Penulis-
Penulis sebelumnya telah membuktikan dan menemukan beberapa faktor yang memiliki pengaruh pada kesiapan berubah karyawan. Faktor tersebut dibagi menjadi dua yaitu faktor organisasi dan individu. Faktor organisasi antara lain yaitu kepemimpinan dan tekanan organisasi (Treuer, dkk., 2018:54), iklim organisasi (Riddell & Roisland, 2017:19), pola komunikasi dan informasi (Shinwon, dkk., 2015:186), serta *reward* (Shah, 2009:196). Sedangkan dalam faktor individual sendiri, terdapat variabel seperti *self-efficacy* (Riddell & Roisland, 2017:23), motivasi karyawan (Lehman, dkk., 2002:3), keterikatan emosional karyawan dalam organisasi (Shah, 2009:202), dan komitmen karyawan (Qureshi, dkk., 2018).

Iverson (1996, dalam Remeeus, 2020:17) berpendapat bahwa dari banyaknya variabel diatas, komitmen karyawan-lah yang menjadi salah satu

variabel yang sangat penting dalam rangka melihat seberapa besar kesiapan organisasi untuk berubah. Komitmen ini dibagi menjadi tiga, afektif, normatif, dan kontinyu. Menurut definisi, komitmen afektif adalah kedekatan emosional kepada organisasi dan perilaku positif terhadap inisiatif-inisiatif yang baru (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001:86). Selanjutnya, komitmen normatif dijelaskan oleh Shirazi, dkk., (2007) adalah perasaan obligatif yang memiliki sebab moral atau norma dalam organisasi, oleh karena itu karyawan didalamnya secara komitmen tetap bekerja karena diharuskan untuk begitu. Terakhir adalah kontinyu, yang berarti komitmen secara jangka panjang yang menyebabkan karyawan memiliki *awareness of the cost* yang di asosiasikan dengan meninggalkan organisasi. Mangundjaya (2012:188) mengatakan bahwa pada umumnya, karyawan yang mengalami komitmen kontinyu merasa harus tetap di organisasi karena apabila meninggalkannya maka berdampak negatif untuk ekonomi dan sosialnya.

Dari penjelasan ketiga tersebut, Penulis menduga terdapat hubungan positif untuk komitmen dengan kesiapan berubah, termasuk juga dengan komitmen normatif. Nordin (2012:6) mengatakan bahwa dikarenakan komitmen normatif dapat dikategorikan sebagaimana obligasi atau kewajiban karyawan ke perusahaan, karyawan sejatinya akan merasa kewajiban ini untuk dilakukan, oleh karena itu karyawan yang memiliki komitmen normatif, mau tidak mau akan siap untuk berubah juga. Sehingga dari penjelasan tersebut, komitmen normatif cenderung akan memiliki hubungan atau pengaruh positif terhadap kesiapan berubah (Visagie & Steyn, 2011:99; Nordin, 2012:8). Namun, penelitian dari Ardiansyah (2019:24) menunjukkan hasil yang sebaliknya. Komitmen normatif berhubungan berlawanan dengan kesiapan untuk berubah karyawan, dalam arti semakin rendah skor komitmen normatif maka semakin tinggi skor kesiapan untuk berubah karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian Remeus (2020:18) yang mengatakan bahwa karyawan dengan komitmen normatif cenderung menunjukkan kesiapan berubah yang rendah. Remeus (2020:21) menilai bahwa tingginya komitmen normatif seseorang menghilangkan dampak positif dari kesiapan berubah. Adanya hasil yang tidak konsisten dari penelitian-penelitian

yang ada membuat Penulis ingin memperdalam penelitian tentang kesiapan untuk berubah ditinjau dari variabel komitmen normatif pada karyawan.

Untuk melihat gambaran komitmen normatif pada karyawan, Penulis telah melakukan pra survey dengan metode wawancara kepada 16 orang karyawan. Pertanyaan tersebut diambil dari *Normative Commitment Scale* (NCS) yang mana merupakan salah satu dimensi dari *Organizational Commitment* yang dikembangkan oleh Meyer & Allen. Berikut merupakan tabel rangkuman wawancara secara keseluruhan.

Tabel 1.1 Rangkuman Wawancara dengan Topik Komitmen Normatif

Problem yang Diperoleh	Indikasi
Sering berpindah instansi	Karyawan disini merasa cukup loyal, mayoritas berkarir di PT Perkebunan X lebih dari 10 tahun khususnya untuk karyawan senior. Beberapa dari karyawan tersebut berasal dari karir sehingga memiliki masa jabatan yang cukup lama yaitu 20 tahun. Dengan demikian dapat dilihat bahwa karyawan disini cukup loyal dengan perusahaan.
Keuntungan daripada meninggalkan instansi	Beberapa karyawan yang diwawancara mengatakan bahwa memang memungkinkan untuk mendapatkan yang lebih baik dari pada di perusahaan sekarang, namun demikian hal tersebut tidak pasti karena bisa jadi mendapatkan yang lebih buruk, sehingga, karyawan tidak akan meninggalkan perusahaan kecuali benar-benar lebih baik.

Di PT Perkebunan X sendiri gambaran dari komitmen normatif pada karyawan didalamnya menunjukkan bahwa pada dasarnya karyawan cukup *engage* dan loyal terhadap perusahaan. Pernyataan ini didukung juga dengan data sekunder yang didapatkan berupa skor *Employee Engagement Index* tahun 2021 dengan skor 81%. Skor ini meningkat dari tahun sebelumnya, pada tahun 2020 dengan skor 79% yang mana hal ini menandakan karyawan memiliki tingkat

keterikatan yang cukup tinggi ke perusahaan. Sehingga disini Penulis menduga bahwa komitmen normatif yang dimiliki cukup tinggi. Namun dilain sisi, karyawan dalam survey tersebut menuliskan bahwa perusahaan saat ini membutuhkan adanya perubahan dari berbagai sektor dan sistem yang diterapkan.

Berdasarkan berbagai penelitian sebelumnya yang telah meneliti tentang komitmen organisasi, khususnya komitmen normatif dengan kesiapan berubah, Penulis bermaksud menambahkan faktor lain yang juga menjelaskan tentang kesiapan berubah. Riddell & Roisland (2017:20) menjelaskan bahwa salah satu faktor individu yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah ialah *self-efficacy*. Variabel *self-efficacy* merupakan faktor kepribadian individu dimana terkait dengan kemampuan regulasi diri seseorang (Bandura, 1997:73, dalam Eliyana, dkk., 2016; Holt, dkk., 2007:241).

Gambaran dari *self efficacy* pada karyawan PT Perkebunan X sendiri didapatkan dari melakukan pra survey dengan wawancara singkat pada 16 karyawan berdasarkan pada menggunakan beberapa indikator dari *General Efficacy Scale* (GES) dan dirangkum melalui tabel berikut.

Tabel 1.2 Rangkuman Wawancara dengan Topik *Self-Efficacy*

Problem yang Diperoleh	Indikasi
Menyelesaikan masalah dengan baik apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh.	Karyawan di perusahaan ini meyakini bahwa apabila dilakukan dengan sungguh-sungguh maka semua masalah akan dapat teratasi dengan baik. Namun yang ditekankan ialah dukungan dari lingkungan serta perusahaan apabila memang masalah tersebut bukan merupakan masalah yang bersifat lingkup kecil namun memberikan dampak besar pada produktivitas.
Tetap pada tujuan dan mencapainya	Beberapa dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa tendensi karyawan disini untuk dapat fokus pada menyelesaikan tujuan cukup tinggi namun demikian karyawan terkadang

Problem yang Diperoleh	Indikasi
	kurang memahami bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut.
Dapat mengatasi dan memikirkan ide untuk keluar dari masalah yang sulit	Berdasarkan hasil dari wawancara, karyawan mengatakan bahwa memikirkan ide terkadang dilakukan secara <i>brainstorming</i> bersama-sama dengan rekan satu tim dan atasan. Seorang atasan yang bersifat <i>supportive</i> mampu membuat lingkungan menjadi lebih mendukung ketika sebuah masalah terjadi.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa peran atasan dan lingkungan memberikan memberikan pengaruh kepada tinggi rendahnya tingkat *self-efficacy* yang dimiliki karyawan tersebut. Disini digambarkan bahwa pada dasarnya karyawan yakin bahwa apabila mereka fokus kepada tujuan besar serta memikirkan jalan keluar apabila terjadi sebuah permasalahan maka mereka akan dapat mengatasi tantangan baik itu bersifat organisasi maupun individu.

Cunningham (2002:384) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi cenderung mampu menghadapi perubahan dan memiliki kontribusi lebih besar terhadap intervensi perubahan sehingga memudahkan organisasi dalam melakukan transformasi. Hasil ini didukung oleh penelitian Fatima, dkk., (2020:334) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* karyawan yang tinggi akan memudahkan organisasi mengimplementasi perubahan. Hal ini dikarenakan didalam *self-efficacy* terdapat faktor seperti kualitas diri, cara berfikir, pandangan & perspektif, dan kemampuan untuk siap dalam berubah itu sendiri (Handayani, Hadiyani, & Hasnida, 2021:797). Berdasarkan penjelasan diatas, Penulis berasumsi hasil pengaruh *self-efficacy* kepada kesiapan untuk berubah karyawan bernilai signifikan positif, dalam arti apabila karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka karyawan tersebut juga memiliki kesiapan berubah yang tinggi.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada penelitian bertujuan untuk mendapatkan poin-poin permasalahan yang akan dibahas dan diteliti. Pada penelitian kali ini, Penulis mengambil inti permasalahan sebagaimana disebutkan di latar belakang penelitian. Identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

- a. Data menunjukkan bahwa 70% organisasi gagal implementasi perubahan sepenuhnya, dan hanya 50% organisasi berhasil melakukan intervensi perubahan dalam skala besar (Putra, Asmony, & Nurmayanti, 2021), angka tersebut tentunya dipengaruhi juga oleh kesiapan masing-masing manusia didalamnya untuk berubah.
- b. PT Perkebunan X pada tahun 2020 menunjukkan adanya kecenderungan pengurangan keuangan secara pendapatan, laba, maupun penjualan. Hal tersebut ditunjukkan dari data *annual report* perusahaan tahun 2020 sehingga manajemen memutuskan untuk adanya transformasi bisnis
- c. Didapatkan dari data sekunder dan survey berupa wawancara ke beberapa karyawan, dapat dilihat bahwa karyawan menginginkan adanya perubahan secara positif dari perusahaan, demikian juga oleh perusahaan. Karyawan perusahaan tersebut sedang dipaksa untuk mengubah pola kerja dan *mindset*-nya dari perusahaan yang bergerak di bidang komoditas menjadi lebih kepada perusahaan yang bergerak fokus pada retail dan pengembangan aset. Selain itu, digitalisasi beberapa aspek di perusahaan memaksa karyawan dan manajemen untuk melakukan kebiasaan kerja lama dengan cara-cara baru.

Oleh karena itu, berdasarkan penjelasan diatas, Penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh dari komitmen normatif dan *self-efficacy* pada kesiapan untuk berubah pada karyawan khususnya pada industri perkebunan di Bandung, Jawa Barat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah yang penulis pilih adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran komitmen normatif, *self-efficacy* dan kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
2. Bagaimana pengaruh komitmen normatif terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
3. Bagaimana pengaruh *self-efficacy* terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
4. Bagaimana pengaruh komitmen normatif dan *self-efficacy* terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didapatkan dari menjawab rumusan masalah yang telah dijabarkan diatas. Adapun tujuan tersebut ialah:

1. Mengetahui gambaran komitmen normatif, *self-efficacy* dan kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
2. Mengetahui pengaruh komitmen normatif terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
3. Mengetahui pengaruh *self-efficacy* terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.
4. Mengetahui pengaruh komitmen normatif dan *self-efficacy* terhadap kesiapan berubah pada karyawan di PT Perkebunan X Bandung.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan penulis dari seluruh penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

Memberikan sumbangsih ilmu pengetahuan khususnya dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan dengan kesiapan berubah, komitmen normatif, serta *self-efficacy*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menentukan strategi pengembangan Sumber Daya Manusia untuk menciptakan ekosistem kerja dengan manusia yang siap untuk berubah.

b. Bagi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian dengan topik kesiapan berubah pada karyawan selanjutnya.

1.6 Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Populasi merupakan karyawan unsur pimpinan (karyawan tetap) dan merupakan karyawan di PT Perkebunan X.
2. Penelitian berfokus pada *readiness for change* karyawan yang dipengaruhi dari dua variabel yaitu komitmen normatif dan *self-efficacy* masing-masing karyawan pimpinan didalamnya.

1.7 Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilakukan mulai tanggal 1 Juni 2022 di sebuah perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis dengan inisial yaitu PT Perkebunan X di Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat. Pengambilan data dari subjek sendiri dilakukan di seluruh Unit Usaha perusahaan tersebut yang terletak di Provinsi Banten dan Jawa Barat.