

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Munculnya globalisasi di dunia memiliki dampak tersendiri bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang industri maupun jasa. Semakin berkembangnya globalisasi maka semakin ketat juga persaingan yang harus dihadapi oleh perusahaan. Begitupula di Indonesia, adanya globalisasi memberikan dampak semakin ketatnya persaingan antara perusahaan yang dimiliki pemerintah atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan perusahaan swasta. Perusahaan BUMN maupun perusahaan swasta harus bisa bersaing dan mengikuti perkembangan ekonomi di Indonesia maupun dunia.

Berdasarkan pada undang-undang Republik Indonesia nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang diambil dari Kementerian Keuangan pada poin ke-4 dijelaskan bahwa untuk dapat mengoptimalkan perannya dan mampu mempertahankan keberadaannya dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN perlu menumbuhkan budaya korporasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Adanya undang-undang tersebut membuat beberapa perusahaan BUMN di Indonesia melakukan perubahan agar dapat mengoptimalisasikan kinerja perusahaan. Salah satu perusahaan yang sedang melakukan perubahan dalam organisasinya adalah PT."X" Jakarta.

PT. "X" merupakan perusahaan jasa logistik yang bergerak di bidang pemasaran komoditas perkebunan sebagai perubahan bentuk atau transformasi dari Kantor Pemasaran PT Perkebunan Nusantara I-XIV yang termasuk dalam Badan Usaha Miliki Negara (BUMN). PT. "X" merupakan Perseroan Terbatas yang dibentuk oleh Direktur Utama PTPN I s/d PTPN

XIV & PT. RNI pada tanggal 16 November 2009. PT. "X" merupakan perusahaan yang bertugas untuk memasarkan komoditas hasil produksi dari PTPN I hingga PTPN XIV berupa sawit, karet, gula, teh, kopi dan kakao ke seluruh Indonesia maupun keluar negeri.

PT. "X" memiliki visi yaitu menjadi perusahaan penyedia jasa pemasaran dan logistik komoditas perkebunan yang terpercaya di tingkat regional Asia. Sedangkan misi perusahaan berupa menyelenggarakan pemasaran komoditas perkebunan Indonesia dengan berpegang pada prinsip-prinsip ekonomi untuk memberikan manfaat bagi produsen dan pembeli, berkontribusi pada peningkatan daya saing komoditas perkebunan Indonesia, memperlancar arus barang dan meningkatkan pelayanan logistik, menunjang terciptanya efisiensi BUMN Perkebunan dan mendorong terintegrasinya kegiatan usaha BUMN Perkebunan dan menjamin ketersediaan barang baik kuantitas maupun kualitas.

Berdasarkan struktur organisasi PT."X" secara vertikal, jabatan tertinggi dipegang oleh direktur utama yang dibawahnya terdapat direktur operasional dan direktur keuangan, SDM dan umum. Direktur operasional membawahi oleh 4 divisi yaitu bagian pemasaran sawit, bagian pemasaran teh, kopi dan kakao, bagian pemasaran karet, gula, tetes dan bagian analisa dan informasi pasar. Sedangkan direktur keuangan, SDM dan umum membawahi 3 divisi yaitu bagian keuangan, bagian sumber daya manusia dan umum dan bagian logistik. Setiap divisi dipimpin oleh satu orang manajer dan satu orang asisten manajer serta dibantu 2-3 staf pimpinan dan 1-2 orang staf pelaksana. Kantor PT."X" yang terletak di Jakarta memiliki jumlah karyawan sebanyak 97 karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada Direktur SDM dan Umum PT."X" pada awal tahun 2017 telah terjadi perubahan kepemimpinan atau pergantian pejabat puncak perusahaan yaitu jabatan direktur utama PT."X". Pejabat baru tersebut berasal dari kalangan pebisnis swasta sehingga memberikan dampak yang cukup besar terhadap cara kerja perusahaan. Pergantian kepemimpinan tersebut menjadikan awal perubahan atau

transformasi pada perusahaan dan membawa suasana baru dalam cara kerja di semua lapisan dalam perusahaan dan pengukuran kinerja yang diberlakukan secara transparan. Dasar pertimbangan adanya perubahan besar-besaran di perusahaan karena adanya penurunan pendapatan perusahaan. Selain itu, perubahan juga dilakukan karena persaingan yang semakin berat dan *sharing fee* yang didapatkan dari PTPN yang kecil sehingga perusahaan merasa perlu ada sistem penjualan yang perlu diperbaharui untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Perubahan pada perusahaan meliputi perubahan visi misi serta nilai perusahaan dan perubahan lini bisnis. Visi misi yang telah dibuat semenjak tahun 2009 berubah seiring perubahan yang terjadi diperusahaan. Visi PT."X" adalah menjadi perusahaan berskala 1 Triliun Rupiah dari dua divisi lini usaha yaitu menjadi pusat perdagangan komoditas (*Commodity Exchange dan Trading*) Indonesia yang bertaraf dunia dan terpercaya, memasarkan dan memperdagangkan komoditas unggulan Indonesia dan industri barang kebutuhan konsumen (*Consumer Packaged Goods*) dengan *brand* Indonesia yang dipasarkan di Indonesia dan di pasar internasional. Misi PT."X" adalah menjadikan Indonesia lebih sehat dan orang-orang di dunia menjadi lebih sehat melalui perdagangan dan pemasaran komoditas pertanian Indonesia dalam bentuk barang. Perubahan juga terjadi pada nilai-nilai perusahaan. Pada awalnya nilai perusahaan berupa PRIME (Profesional, Responsif, Inovatif, Modern, Efektif dan Efisien) berubah menjadi PRIME (*Professional, Reliable, Inovative, Make thing happen dan Emphaty*).

Transformasi yang dilakukan oleh PT."X" ini juga melibatkan adanya penambahan lini bisnis. Pada awalnya PT."X" lebih berfokus pada pemasaran dan penjualan komoditas hasil produksi PTPN, di tahun 2017 ini menambahkan lini bisnis dengan adanya *consumer branded goods* atau memproduksi barang dengan *brand* tersendiri yang dibutuhkan secara rutin dan terus menerus oleh masyarakat. Adanya perubahan lini bisnis tersebut membuat

direksi melakukan rekrutmen pada konsultan yang dianggap ahli dalam mendampingi perubahan budaya serta model usaha perusahaan. Konsultan tersebut dikontrak selama dua tahun untuk membantu PT."X" mengembangkan lini bisnis barunya tersebut.

Selain adanya proses rekrutmen terhadap konsultan dari luar, perusahaan juga melakukan penguatan organisasi dengan membuat rencana penambahan kekuatan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil wawancara dengan direktur SDM dan Umum PT."X" adanya penguatan organisasi dengan merekrut beberapa jabatan baru merupakan salah satu upaya untuk dapat mendukung proses penambahan lini bisnis baru yang dilakukan perusahaan. Selain adanya penambahan jabatan baru, perusahaan juga telah melakukan perampingan jabatan pada jabatan asisten manajer, staf pimpinan dan staf pelaksana karena dianggap terlalu banyak karyawan pada posisi tersebut sehingga kurang efektif.

Perubahan tidak juga terjadi pada sistem penilaian kinerja karyawan. Sebelumnya perusahaan menggunakan DP2K (Daftar Penilaian Prestasi Karyawan) untuk menilai kinerja karyawan saat bekerja, sekarang perusahaan sedang kembali merumuskan penilaian kinerja menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*). Pada saat menggunakan DP2K, sistem penilaiannya bersifat *self-assessment* dan hanya dinilai oleh pihak SDM. DP2K terbagi menjadi dua bagian yaitu DP2K I digunakan untuk menilai staf pimpinan. DP2K I berisi mengenai kemampuan teknis, penampilan & kepribadian, kemampuan managerial dan hubungan antar manusia. Sedangkan DP2K II digunakan untuk menilai staf pelaksana. DP2K II berisi mengenai kemampuan teknis, penampilan & kepribadian dan hubungan antar manusia. Penilaian KPI dilakukan dan diawasi oleh pihak SDM tapi melibatkan atasan, bawahan dan rekan kerja karyawan. KPI ini diberlakukan satu tahun sekali. Hasil dari KPI ini akan menentukan kenaikan golongan atau promosi dan juga penentuan insentif atau bonus bagi karyawan jika mendapatkan hasil yang baik dan memenuhi kriteria. Apabila hasilnya

kurang baik dan tidak memenuhi kriteria maka akan berpengaruh pada perolehan insentif dan pembagian bonus pada akhir tahun dari perusahaan.

Dari hasil wawancara dengan manajer SDM PT."X", karyawan terlihat memberikan tanggapan baik terhadap perubahan penilaian kinerja ini karena sebelumnya bonus yang diberikan perusahaan dibagi secara rata bagi tiap karyawan sedangkan dengan adanya perubahan penilaian kinerja ini dinilai lebih objektif sehingga membuat karyawan lebih terpacu untuk memberikan kinerja yang baik.

Selain itu, terjadi pula perubahan pada sistem cara kerja karyawan. Karyawan pada umumnya bekerja secara administratif atau secara manual saja dalam melakukan pekerjaannya di kantor akan tetapi sekarang karyawan diajarkan untuk menggunakan sistem *software* IRP (*Intergrated Resource Planning*) yang memudahkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Penerapan IRP tersebut tidak langsung dapat digunakan oleh perusahaan karena beberapa karyawan masih dilatih untuk menggunakannya dan perusahaan sedang berusaha untuk mengkombinasikan pekerjaan administratif dan sistem IRP tersebut. Berdasarkan wawancara dengan Direktur SDM dan Umum, karyawan terlihat sulit untuk menyesuaikan diri dengan penggunaan sistem *software* tersebut terlebih dengan karyawan yang sudah lebih dari 5 tahun bekerja di perusahaan yang telah terbiasa dengan sistem yang lama.

Dari sisi SDM, perubahan tersebut karyawan diharuskan untuk bekerja secara efektif secara waktu dan efisien serta mendukung proses perubahan yang dilakukan perusahaan. Penerapan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan ternyata memberikan dampak dan reaksi yang berbeda pada karyawan seperti munculnya rasa kurang nyaman dengan suasana kerja yang baru, merasa sulit untuk menyesuaikan diri dengan sistem yang baru diterapkan oleh pimpinan baru dan merasa adanya tuntutan yang tinggi dengan cara kerja yang baru.

Dari survei yang dilakukan pada lima orang karyawan pada jabatan manajer, asisten manajer dan staf pimpinan, didapatkan bahwa lima dari lima karyawan (100%) mendukung dan menerima adanya perubahan yang ingin dilakukan perusahaan karena mereka merasa perusahaan memerlukan perubahan agar perusahaan dapat lebih maju dan mencapai visi misi yang telah ditetapkan. Kemudian tiga dari lima (60%) karyawan merasa bahwa perubahan yang dilakukan terlalu cepat sehingga membutuhkan waktu agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dan dengan adanya perubahan ini mereka merasa bahwa tuntutan yang diberikan atasan bertambah. Dua dari lima (40%) karyawan merasa kurangnya komunikasi dari *management* mengenai perubahan yang terjadi sehingga dirasa kurang mendapatkan arahan untuk mengimplementasikan perubahan dan bingung bagaimana menerapkan perubahan dalam pekerjaannya. Selain itu, empat dari lima (80%) karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, keuntungannya berupa mendapatkan bonus dari hasil KPI yang akan diterapkan serta karyawan merasa landasan pekerjaannya semakin jelas.

Dari hasil wawancara dengan manajer SDM PT."X" mengatakan bahwa secara keseluruhan karyawan terlihat dapat menerima perubahan yang terjadi tetapi masih ada karyawan yang masih belum bisa menerima dan mengimplementasikan perubahan. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang bekerja dengan sistem kerja yang lama sehingga proses penyelesaian tugas atau pekerjaannya lebih lambat dibandingkan menggunakan sistem karena masih membutuhkan waktu untuk dapat menyesuaikan diri dengan sistem yang baru. Selain itu, kendala usia yang menjadi memperlambat proses penyesuaian diri karyawan terhadap sistem baru. Dari pengamatan manajer SDM PT."X" terlihat bahwa karyawan yang telah lama bekerja diperusahaan dan berusia lanjut biasanya memerlukan waktu yang lebih lama untuk mengimplementasikan perubahan sedangkan karyawan yang baru bekerja sekitar dua atau tiga tahun diperusahaan dan berusia muda biasanya lebih cepat mengimplementasikan perubahan.

Sejauh adanya perubahan ini, perusahaan telah melakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dalam mengerjakan tugas berkaitan dengan perubahan dan juga memberikan pelatihan mengenai *product knowledge* untuk meningkatkan pengetahuan karyawan berkaitan dengan adanya penambahan lini bisnis baru.

Adanya perubahan yang terjadi dalam organisasi turut memberikan pengaruh secara langsung pada karyawan yang berada didalam organisasi tersebut. Karyawan turut berperan aktif dalam pengimplementasian perubahan, perusahaan perlu mempersiapkan agar karyawan dapat lebih terbuka terhadap perubahan yang dilakukan dan lebih siap untuk berubah. *Readiness for change* merupakan dasar apakah karyawan akan menerima atau menolak perubahan yang terjadi (Holt, Armenakis, Field, & Harris, 2007).

Readiness for change (kesiapan untuk berubah) didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh *content* (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan terjadi, dan karakteristik individual (karakteristik individu diminta untuk berubah) yang terlibat dalam suatu perubahan. (Holt, Armenakis, Field & Harris, 2007).

Kesiapan untuk berubah memiliki empat dimensi yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy* dan *personally beneficial*. *Appropriateness* berkaitan dengan keyakinan individu bahwa perubahan yang dilakukan organisasi adalah yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. *Management support* berkaitan dengan perasaan individu bahwa pemimpin dan pihak manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang direncanakan. *Change efficacy* berkaitan dengan keyakinan individu tentang kemampuan individu untuk menerapkan perubahan yang diinginkan dimana mereka merasa mempunyai ketrampilan serta kesanggupan untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan. *Personally beneficial* berkaitan dengan persepsi individu mengenai keuntungan

yang dirasakan secara personal yang akan didapat apabila perubahan tersebut diimplementasikan.

Readiness for change menjelaskan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. *Readiness for change* dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap perubahan yang terjadi. Seorang karyawan dinyatakan siap untuk berubah akan menunjukkan perilaku menerima, merangkul dan mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan (Holt, 2007). Sedangkan karyawan yang dinyatakan belum siap untuk berubah akan menunjukkan sikap penolakan terhadap perubahan. Penolakan tersebut bisa berupa resistensi terhadap perubahan jika mereka menganggap bahwa perubahan merupakan ancaman terhadap keuntungan pribadinya (Vakola & Nikolau, 2005).

Berdasarkan fenomena berupa adanya perubahan besar di perusahaan yang berdampak pada karyawan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan mengetahui gambaran mengenai *readiness for change* pada karyawan di PT."X" Jakarta.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin mengetahui gambaran mengenai *readiness for change* pada karyawan PT. "X" Jakarta

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah memperoleh gambaran mengenai *readiness for change* pada karyawan PT."X" Jakarta.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui *readiness for change* PT."X" Jakarta terhadap perubahan atau transformasi yang terjadi dalam perusahaan melalui empat dimensi *readiness for change*, yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy* dan *personally beneficial*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan masukan bagi ilmu psikologi, khususnya bidang kajian Psikologi Industri dan Organisasi mengenai gambaran *readiness for change* di PT."X" Jakarta
2. Memberikan informasi pada peneliti-peneliti yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *readiness for change*.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada perusahaan atau PT."X" mengenai karyawan yang siap untuk melakukan perubahan sehingga perusahaan dapat mengembangkan karyawan tersebut untuk membantu efektifitas perubahan.
2. Memberikan informasi kepada perusahaan atau PT."X" mengenai karyawan yang belum siap melakukan perubahan sehingga perusahaan dapat membantu karyawan untuk dapat menerima perubahan dengan meningkatkan dimensi yang rendah.

1.5 Kerangka Pemikiran

PT."X" merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang jasa logistik yang bertugas untuk memasarkan hasil produksi komoditas PT. Perkebunan Nusantara I-XIV. Barang yang dipasarkan berupa sawit, teh, gula, karet, kopi dan kakao. PT."X" ditahun 2017

ini sedang melakukan transformasi perusahaan dengan perubahan besar dalam organisasi. Beberapa perubahan yang terjadi meliputi perubahan dalam visi, misi dan nilai budaya, penambahan lini bisnis dan penguatan serta perampingan organisasi. Adanya transformasi atau perubahan pada beberapa bidang di perusahaan didasari oleh penurunan pendapatan yang dialami perusahaan. Perusahaan mengharapkan dengan adanya perubahan ini bisa meningkatkan pendapatan perusahaan serta bekerja secara efektif.

Perubahan pada perusahaan tidak hanya diimplementasikan dalam konteks organisasi tetapi harus didukung juga oleh individu atau karyawan yang berada di perusahaan tersebut sehingga perubahan dapat dilakukan secara efektif. Peran karyawan dalam perubahan perlu dipersiapkan agar karyawan dapat lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah karena kesiapan karyawan terhadap perubahan akan memengaruhi efektivitas perubahan yang dilakukan.

Holt (2007) mengemukakan bahwa *readiness for change* (kesiapan untuk berubah) didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh *content* (apa yang berubah), *process* (bagaimana perubahan diimplementasikan), *context* (lingkungan dimana perubahan terjadi) dan *individual characteristic* (karakteristik individu diminta untuk berubah) yang terlibat dalam suatu perubahan. *Content* berkaitan dengan adanya perubahan dalam visi misi budaya perusahaan, perubahan penilaian kerja dan perubahan cara kerja di PT."X". *Process* berkaitan dengan bagaimana perubahan tersebut akan dilakukan oleh karyawan PT."X". *Context* berkaitan dengan kondisi PT."X" ketika perubahan diterapkan. *Individual characteristic* berkaitan dengan bagaimana karakter karyawan yang melakukan perubahan.

Berdasarkan teori *readiness for change* dari Holt, *readiness for change* pada karyawan dapat diukur melalui empat dimensi yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy* dan *personally beneficial*.

Dimensi pertama adalah *appropriateness*. *Appropriateness* mengacu pada sejauhmana karyawan PT."X" merasa yakin bahwa perubahan yang dilakukan organisasi adalah yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya berkaitan dengan penerapan sistem IRP (*intergrated Resource Planning*). Adanya perubahan sistem kerja IRP bertujuan untuk mempercepat proses kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif. Akan tetapi masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah karyawan yang belum terbiasa dengan komputerisasi dan lebih terbiasa menggunakan manual dalam mengerjakan pekerjaannya. Jika karyawan PT."X" merasa bahwa perubahan sistem IRP tersebut diterapkan agar perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dan kemajuan perusahaan maka ia akan mengikuti perubahannya dengan menyesuaikan diri mengerjakan pekerjaannya menggunakan sistem IRP. Jika karyawan PT."X" merasa khawatir bahwa perubahan sistem kerja dengan IRP tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka atau merasa sistem tersebut memperumit pekerjaannya maka mereka akan cenderung mempertahankan cara kerjanya yang lama berupa manual dan menolak mengikuti perubahan yang direncanakan oleh perusahaan.

Dimensi kedua adalah *management support*. *Management support* mengacu pada sejauhmana karyawan PT."X" merasa bahwa pimpinan atau manajemen PT."X" memiliki komitmen serta mendukung perubahan yang terjadi. Misalnya berkaitan dengan perubahan sistem kerja IRP, apabila karyawan PT."X" merasa bahwa atasannya turut mendukung dan memperlihatkan bahwa sistem IRP mempercepat dan mempermudah pekerjaannya maka ia akan cenderung mengikuti untuk belajar menggunakan sistem IRP untuk diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi, jika karyawan PT."X" merasa bahwa atasannya juga tidak menerapkan sistem IRP dalam pekerjaannya maka karyawan PT."X" kurang mau terlibat dalam perubahan yang terjadi dan bekerja menggunakan sistem yang lama atau secara manual.

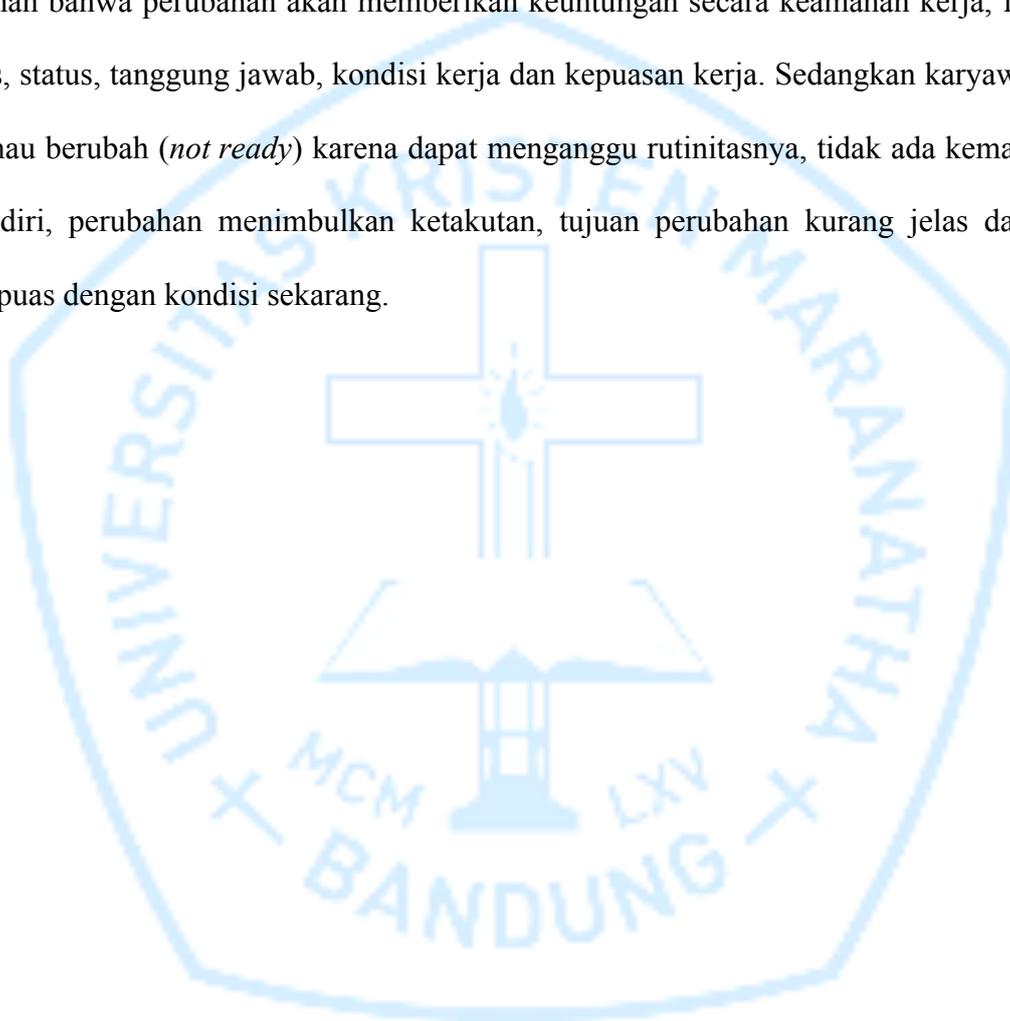
Dimensi ketiga adalah *change efficacy*. *Change efficacy* mengacu pada keyakinan karyawan PT."X" mengenai kemampuan dirinya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan dimana mereka merasa mempunyai keterampilan serta kesanggupan untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Misalnya pada penerapan sistem kerja IRP, karyawan sudah terbiasa menggunakan sistem manual dengan adanya perubahan ini membuat karyawan dituntut untuk dapat mengerjakan pekerjaannya secara komputerisasi. Apabila karyawan PT."X" merasa bahwa ia memiliki kemampuan untuk dapat menerapkan sistem IRP dalam pekerjaannya maka ia akan menyesuaikan diri dan menerapkan sistem IRP pada pekerjaannya. Tetapi bagi karyawan yang telah terbiasa dengan sistem manual yang sebelumnya akan merasa kesulitan untuk menerapkan sistem IRP sehingga dapat mengarah ke tidak siapnya karyawan PT."X" untuk menghadapi perubahan.

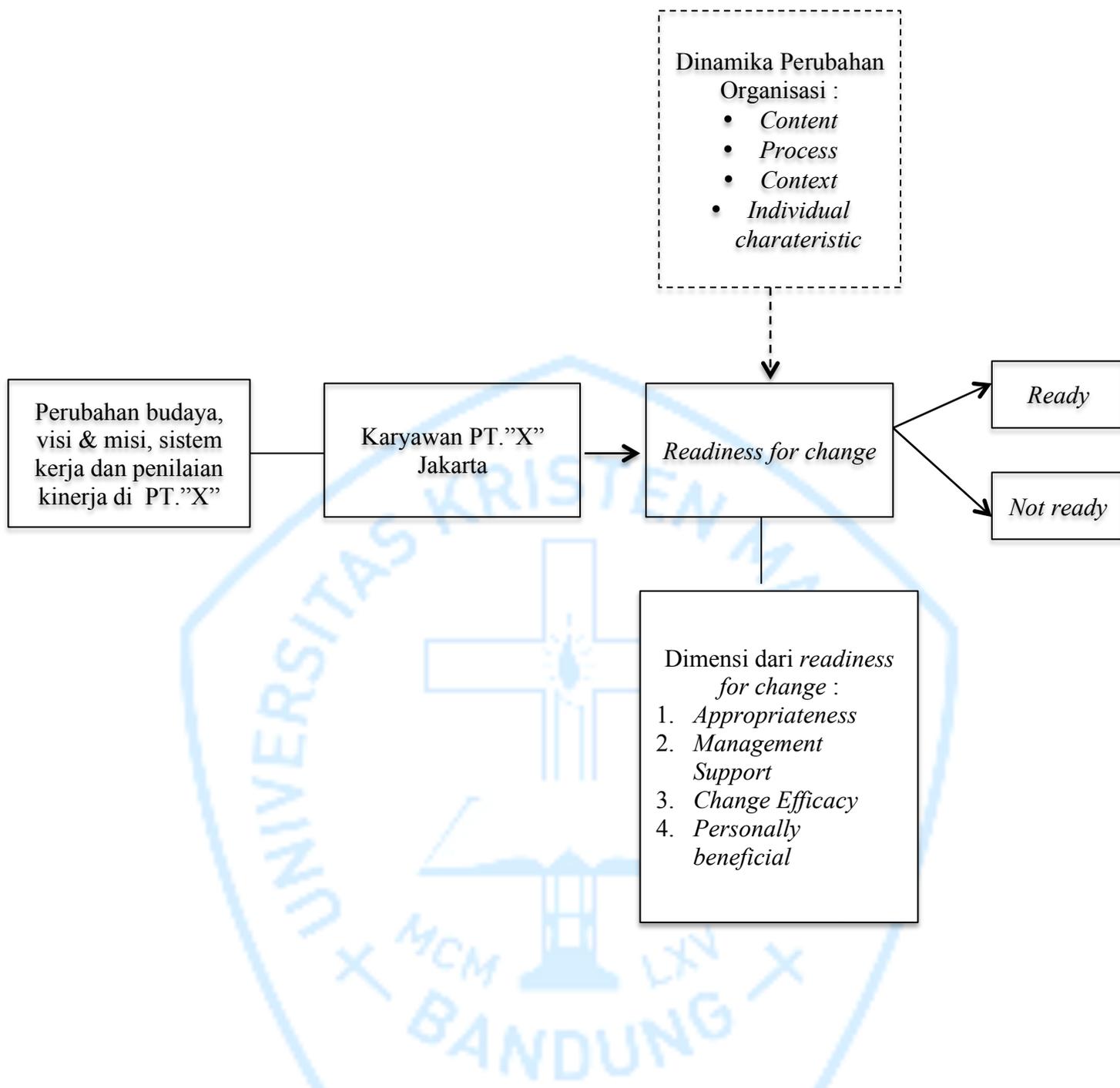
Dimensi keempat adalah *personally beneficial*. *Personally beneficial* mengacu pada sejauhmana karyawan PT."X" merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapat apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Misalnya dalam penerapan sistem IRP, jika karyawan PT."X" merasa bahwa penerapan sistem IRP tersebut memberikan kemudahan bagi dirinya dalam bekerja maka ia akan mau mengimplementasikan perubahan. Akan tetapi, jika karyawan merasa bahwa pengimplementasian sistem IRP tersebut tidak memberikan keuntungan bagi dirinya maka mereka akan cenderung tetap bekerja menggunakan sistem kerja yang sebelumnya.

Apabila keempat dimensi diatas dilihat secara keseluruhan maka dapat mengarah pada kesiapan atau tidaknya karyawan untuk dapat melakukan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan yang siap untuk melakukan perubahan akan menunjukkan sikap menerima, dapat mengimplementasikan perubahan dan dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam pekerjaannya. Sedangkan karyawan yang belum siap untuk melakukan perubahan akan menunjukkan sikap menolak atau mengacuhkan perubahan yang

terjadi, merasa kewalahan dengan perubahan yang terjadi dan melakukan pekerjaannya dengan sistem yang lama.

Berdasarkan dengan pendapat Kirkpatrick (2006) mengatakan bahwa karyawan dalam menghadapi perubahan dapat memunculkan dua sikap yaitu, mendukung perubahan dan tidak mau berubah. Karyawan yang mendukung perubahan (*ready*) didukung oleh adanya keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan secara keamanan kerja, finansial, otoritas, status, tanggung jawab, kondisi kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan karyawan yang tidak mau berubah (*not ready*) karena dapat mengganggu rutinitasnya, tidak ada kemauan dari dalam diri, perubahan menimbulkan ketakutan, tujuan perubahan kurang jelas dan sudah sangat puas dengan kondisi sekarang.





Bagan 1.1. Bagan Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

1. *Readiness for change* pada karyawan PT."X" Jakarta dapat diukur melalui empat dimensi yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy* dan *personally beneficial*.
2. Karyawan PT."X" Jakarta memiliki penghayatan *readiness for change* yang berbeda-beda.

