

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Akhir tahun 2015 merupakan masa yang bersejarah bagi sektor-sektor industri di dalam negeri. Pada akhir bulan Desember 2015, Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) mulai diberlakukan. Kesepakatan ini menjadikan wilayah ASEAN dengan 10 negara anggotanya sebagai pasar bersatu dan basis produksi bersama, sehingga pada dasarnya dengan diberlakukannya MEA seluruh sektor industri akan terpengaruh. Pada tahun 2015, Yanni Suhartin selaku setda Provinsi Jawa Barat mengatakan bahwa pemberlakuan MEA merupakan peluang sekaligus tantangan. Dengan berlakunya MEA, terbuka pasar yang lebih bebas di bidang perdagangan barang, jasa, investasi, tenaga kerja; terciptanya iklim persaingan yang lebih ketat; terciptanya pertumbuhan ekonomi; dan integrasi dengan perekonomian global. Dengan berlakunya MEA juga tentu ada dampak negatif seperti meningkatnya peredaran produk barang impor yang akan menjadi pesaing produk lokal. Salah satu sektor industri yang merasakan dampak dari MEA ini adalah sektor industri mainan anak.

Pada tahun 2015, sebelum MEA diberlakukan, Wakil Presiden Jusuf Kalla mengungkapkan bahwa China termasuk salah satu negara yang sangat tertarik untuk melaksanakan MEA. China merupakan eksportir terbesar mainan di dunia. Hampir 75% mainan yang dijual di dunia ini berasal dari China yang dikenal memiliki harga yang murah. Hal ini dikarenakan pabrik dapat menekan biaya dari karyawan. Selain itu, dalam memproduksi mainan, perlu juga adanya standar keamanan pada mainan anak yang dipenuhi. Ternyata, mainan anak dari China bisa dikenakan kebijakan *safeguards*. Menteri Perindustrian M.S. Hidayat (2010) di Jakarta mengatakan,

pihaknya berencana memberi rekomendasi kepada Kementerian Perdagangan agar mengenakan kebijakan *safeguards* terhadap impor produk mainan asal China. Pemberlakuan kebijakan ini berkaitan dengan banyaknya produk China yang memiliki kualitas di bawah standar keamanan. Menurut Hidayat (2010), Kementerian Perindustrian sudah mengajukan catatan kepada Menteri Perdagangan perihal barang-barang konsumsi impor yang diduga memiliki kualitas di bawah standar. Saat ini pihaknya sedang melakukan kajian terhadap barang-barang dari China. Razia produk buatan China dengan kualitas di bawah standar juga sedang dilakukan.

Kebijakan *safeguards* merupakan upaya melindungi pasar atau produsen dalam negeri dari gempuran produk impor. Kebijakan *safeguards* ini adalah tindakan pengamanan yang perlu dilakukan untuk menanggulangi kerugian serius atau ancaman kerugian serius yang dialami oleh industri dalam negeri sebagai akibat dari lonjakan volume atau serbuan barang impor. Dalam pengertian instrumen *safeguards*, ada beberapa poin utama yang harus dipenuhi. Poin yang pertama adalah kerugian serius atau ancaman kerugian serius, kedua ada produsen dalam negeri yang dirugikan, dan ketiga adanya lonjakan volume barang impor. Ketiga poin tersebut harus dipenuhi jika ingin melakukan tindakan *safeguards*. Untuk melakukan tindakan *safeguards* harus ada pemohon dari industri dalam negeri yang memohon kepada yang menangani tindakan *safeguards* (Komite Pengamanan Perdagangan Indonesia).

Selain pengenalan instrumen *safeguards*, sebelumnya kementerian sudah merancang pemberlakuan Standar Nasional Indonesia (SNI) wajib untuk produk mainan anak. Untuk dapat bersaing dengan produk China, Indonesia dapat memproduksi mainan anak yang memenuhi standar SNI. Pemberlakuan SNI Wajib Mainan Anak ini telah berlaku sejak 1 Mei 2014.

Ada empat poin penting dalam menyusun SNI ini. Pertama, mainan harus bebas dari migrasi unsur kimia tertentu. Kedua, dari sisi bentuk yang menyangkut keamanan sudut (kelancipan) mainan. Ketiga, soal sistem kelistrikan terutama mainan yang menggunakan baterai. Keempat, terkait kandungan pewarna zat Azo yang biasanya dipakai pada mainan anak-anak yang berbahan kain.

Hidayat (2010) juga mengatakan penerapan SNI ini juga dapat meningkatkan daya saing industri nasional. Dengan SNI, semua barang yang beredar harus diperiksa. Jika barang yang beredar di pasar berada di bawah standar, akan dicabut dan dilakukan penegakan hukum. Penerapan SNI ini diperkuat sebelum MEA berlaku sebagai upaya untuk melindungi hasil produksi lokal. Wakil Ketua Kamar Dagang dan Industri, Natsir Mansyur mengatakan bila SNI diberlakukan tentu produk dalam negeri akan bisa bertahan dan memiliki daya saing. Dalam menghadapi era persaingan bebas di ASEAN pada tahun 2015, produsen serta distributor mainan anak perlu memenuhi jaminan mutu hasil industri. Dengan demikian para pengusaha lokal berskala kecil dan menengah yang memproduksi mainan anak dapat berkompetisi untuk meraih peluang pada era perdagangan bebas.

Untuk mampu bersaing dalam era perdagangan bebas, perusahaan produksi tidak bisa selalu mengandalkan faktor eksternal seperti kebijakan *safeguards* dan penerapan SNI. Perusahaan juga perlu mampu berkompetisi secara global dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Perusahaan perlu membuat strategi untuk menghadapi persaingan, baik dari segi produk, harga, maupun strategi pemasaran. Untuk mampu bersaing, perusahaan juga perlu memiliki fleksibilitas dalam menjalankan strateginya agar sesuai dengan pasar. Oleh karena itu, untuk menjadi fleksibel, perusahaan perlu siap terhadap perubahan yang ada di pasar.

Perubahan telah menjadi suatu kebutuhan bagi kehidupan organisasi. Perubahan sistem manajemen kerja tentu akan berdampak pada karyawan dalam perusahaan. Maka sangat penting bagi perusahaan agar implementasi perubahan sistem ini juga didukung penuh oleh para karyawannya. Hal ini tidak terlepas dari tanggung jawab perusahaan dalam mengomunikasikan kepada para karyawan mengenai perubahan sistem manajemen yang akan terjadi di perusahaan.

Kesiapan karyawan dalam menerima perubahan sistem akan berpengaruh terhadap penerapan sistem itu sendiri. Bagaimana pekerja dapat memahami perubahan yang terjadi dan kemudian memprosesnya sehingga menghasilkan kinerja yang searah dengan tujuan perusahaan. Hal ini tentu berpengaruh terhadap perilakunya dalam mendukung implementasi sistem manajemen kinerja yang baru.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang mainan anak dengan bahan dasar plastik. Mainan yang diproduksi oleh PT. X dapat berupa mainan untuk anak laki-laki seperti mobil-mobilan dan dapat berupa mainan untuk anak perempuan seperti masak-masakan. PT. X berdiri pada tahun 1962, diawali dengan usaha keluarga rumahan dengan menggunakan mesin seadanya yang masih membutuhkan lebih banyak tenaga manusia dalam proses produksinya. Namun, pada tahun 1980 PT. X mulai menggunakan mesin produksi mainan. Diawali dengan satu unit mesin, PT. X kemudian menambah unit mesin produksi dan telah berkembang menjadi perusahaan mainan yang sebagian besar produksinya menggunakan mesin.

Saat ini PT. X juga memiliki 4 pabrik yang tersebar di beberapa wilayah, yaitu di Satria Raya, Cibolerang, Kebon Manggu, dan Cijapati. Sasaran pasar PT. X ini adalah masyarakat dengan ekonomi menengah ke bawah. Tenaga kerja PT. X sebagian besar menggunakan mesin dimana tenaga manusia hanya dibutuhkan sebagai operator mesin dan hanya beberapa proses yang masih membutuhkan tenaga manusia. Meski

begitu, dalam penerapan sistem kerjanya masih dapat dikatakan belum profesional dan struktur organisasinya juga belum begitu jelas. Hal ini menyebabkan adanya tumpang tindih dalam mengerjakan tugas dan saling melempar tanggung jawab antara pekerja. Selain itu, karena tidak adanya kejelasan struktur organisasi, maka setiap karyawan merasa bahwa jika mereka berada dalam satu divisi yang sama, mereka harus mengerjakan tugas yang benar-benar sama seperti saat menempelkan stiker, saat memasang ban, dan saat memasang badan mobil. Kondisi ini dapat menghambat proses produksi karena tidak ada pembagian pekerjaan. Selain itu, semua pendataan proses produksi masih bersifat konvensional, penghitungan dan pencatatan proses produksi masih secara manual.

Sistem operasional PT. X secara keseluruhan menjadi hambatan bagi PT. X dalam mengikuti perkembangan jaman. Munculnya berbagai perusahaan baru yang bergerak di bidang sama menyebabkan saingan usaha terus bertambah. Selain itu, berlakunya MEA mengakibatkan PT. X memiliki pesaing tambahan. Mainan serupa yang datang dari China dengan harga yang jauh lebih murah membuat PT. X mengalami penurunan omset per tahun. Selain itu, para pesaing yang muncul dengan sistem yang baru, waktu kerja yang lebih efisien, dan koneksi yang lebih luas jika dibandingkan dengan PT. X, membuat PT. X semakin kewalahan menghadapi para pesaingnya. Oleh karena perubahan lingkungan yang ada, PT. X merasa bahwa perubahan dalam perusahaan perlu dilakukan.

Saat ini PT. X ingin berubah ke arah yang lebih profesional dimulai dari mengubah sistem kerja serta struktur organisasi di dalam perusahaan. Sistem yang sedang berjalan saat ini dirasa tidak efektif karena adanya tumpang tindih dan pelemparan tanggung jawab diantara karyawan. Selain itu, perusahaan juga ingin mengubah pendataan proses produksi dengan menggunakan teknologi secara

computerized. Jadi seluruh data barang bisa dilihat oleh siapapun dan kesalahan pencatatan secara manual dapat diminimalisir. Perusahaan mengharapkan para karyawan dapat mengikuti perubahan yang diterapkan oleh perusahaan, seperti perubahan dalam sistem kerja unit rakitan menjadi ban berjalan, perubahan teknologi pada unit kerja produksi menjadi lebih canggih, dan perubahan teknologi dalam sistem pendataan bagi unit kerja admin.

Perubahan yang akan dilakukan perusahaan perlu mendapatkan dukungan dari karyawannya. Maka dari itu, perusahaan perlu mengetahui apakah karyawannya siap untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi. Perubahan perlu dikenal, dipahami, dikelola, dan diciptakan untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Namun, tidak semua karyawan dapat dengan mudah menerima perubahan yang akan terjadi, ada karyawan yang memiliki kesiapan rendah terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki kesiapan yang rendah terhadap perubahan dapat menghambat perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan memandang perubahan sebagai peluang sedangkan karyawan yang memiliki kesiapan rendah memandang perubahan sebagai kekacauan. Hal ini dapat timbul karena perubahan menimbulkan kebingungan, kekhawatiran, dan kecemasan bagi individu.

Di dalam perusahaan terdapat unit kerja yang tampak siap untuk menjalankan perubahan, namun juga ada yang terlihat tidak siap untuk menjalankan perubahan. Saat manajemen puncak ingin memperbaiki struktur organisasinya, sekretaris cukup menghambat karena menolak untuk mendeskripsikan *jobdesc* yang dikerjakannya. Karena sistem sebelumnya yang konvensional, jadi setiap karyawan sudah menguasai bidangnya masing-masing seiring dengan berjalannya waktu. Tidak ada *jobdesc* secara tertulis yang dimiliki perusahaan, bahkan manajemen puncak juga tidak mengetahui secara detil apa saja yang dikerjakan oleh masing-masing karyawan.

Begitupula dengan pekerja lainnya, setiap pekerja sudah terbiasa dengan pekerjaannya masing-masing. Dengan adanya perubahan terhadap sistem kerja perusahaan seperti dengan diberlakukannya *computerized*, maka akan ada beberapa bagian yang tergantikan pekerjaannya dengan komputer, seperti bagian umum untuk penghitungan dan pengecekan barang. Bagian ini akan tergeser oleh kerja komputer karena komputer akan secara otomatis menghitung dan mengecek sisa barang yang ada. Ada juga divisi yang sudah terbiasa mengoperasikan mesin manual seperti unit kerja produksi, digantikan dengan mesin otomatis. Namun ada juga divisi yang akan dimudahkan dengan adanya sistem yang baru seperti bagian admin yang akan dengan mudah mendapat informasi stok gudang. Mengingat pentingnya perubahan ini dicanangkan pada organisasi perusahaan maka, PT. X perlu mengetahui apakah karyawannya siap atau tidak siap untuk menghadapi perubahan yang akan dilakukan.

1.2. Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana *readiness for change* karyawan PT. X Cicalengka.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran mengenai *readiness for change* karyawan PT. X Cicalengka.

2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *readiness for change* karyawan PT. X Cicalengka melalui keseluruhan dimensi

appropriateness, management support, change efficacy, dan personal valence.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

- a. Memberikan informasi mengenai gambaran *readiness for change* karyawan ke dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
- b. Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *readiness for change*.

2. Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada karyawan PT. X mengenai *readiness for change* yang diperlukan. Informasi ini dapat digunakan untuk mengetahui *readiness for change* karyawan PT. X dalam menghadapi perubahan.
- b. Memberikan masukan bagi PT. X sebagai dasar untuk intervensi dalam proses melakukan perubahan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Perkembangan teknologi serta semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis dalam era globalisasi ini menyebabkan setiap perusahaan tidak dapat terus-menerus menggunakan sistem manajemen yang sama. Setiap perusahaan perlu melakukan perubahan sistem manajemen dan beranjak dari sistem konvensionalnya. Dalam upaya melakukan perubahan, perusahaan perlu memerhatikan kesiapan para karyawannya untuk menghadapi perubahan tersebut.

PT. X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang mainan anak. PT. X memproduksi mainan dengan bahan dasar plastik. Munculnya berbagai perusahaan baru ditambah dengan berlakunya MEA, mengakibatkan PT. X memiliki pesaing

tambahan. Menyadari bahwa perusahaan harus mampu bersaing, maka manajemen puncak PT. X merasa perlu melakukan perubahan dalam organisasi PT. X. Agar perubahan tersebut berjalan lancar, dibutuhkan kesiapan dari karyawan-karyawan PT. X. Gambaran perubahan yang perlu dilakukan oleh PT. X disebut oleh Holt sebagai *readiness for change*.

Holt (2007) menyatakan *readiness for change* sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh apa yang berubah (*content*), bagaimana perubahan diimplementasikan (*process*), lingkungan dimana perubahan terjadi (*context*), dan karakteristik individu yang terlibat dalam perubahan (*individual characteristics*). *Content* berkaitan dengan adanya perubahan perusahaan untuk berubah kearah yang lebih profesional, perubahan struktur, dan sistem kerja di PT. X. *Process* berkaitan dengan bagaimana perubahan tersebut akan dilakukan oleh karyawan PT. X seperti mensosialisasikan perubahan dan mulai mencari tenaga ahli untuk pendataan. *Context* berkaitan dengan kondisi PT. X ketika perubahan diterapkan, yaitu kondisi PT. X yang semakin kewalahan menghadapi para pesaing. *Individual characteristic* berkaitan dengan bagaimana karakteristik karyawan yang melakukan perubahan. Lebih lanjut *readiness for change* menunjukkan sejauh mana individu atau kelompok dalam sebuah organisasi melalui proses kognitif dan afektif menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana perubahan yang dipersiapkan untuk mengganti keadaan pada saat sekarang. Kesiapan karyawan PT. X dalam menghadapi perubahan tergambar melalui empat dimensi *readiness for change*, yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*.

Dimensi yang pertama adalah *appropriateness*. *Appropriateness* adalah derajat dimana karyawan PT. X merasa bahwa perubahan diperlukan dan derajat dimana karyawan PT. X merasa bahwa PT. X akan memperoleh manfaat jika perubahan

tersebut terjadi. Individu akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan, serta berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan, efisiensi yang diperoleh dari perubahan, dan kongruensi tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan. Dalam dimensi ini, kesiapan untuk berubah dapat meningkat jika karyawan merasa perubahan yang terjadi diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan akan memperoleh manfaat jika perubahan terjadi.

Dimensi yang kedua adalah *management support*. Perubahan yang terjadi dalam PT. X akan berjalan lebih lancar apabila karyawan merasa bahwa pemimpin PT. X mendukung mereka dan berkomitmen untuk melakukan perubahan. Dengan kata lain, karyawan PT. X merasa bahwa pemimpin memberi dorongan dan dukungan terkait dengan perubahan yang diimplementasikan serta karyawan juga merasa bahwa pimpinan mereka telah berkomitmen dalam melakukan perubahan. Dalam dimensi ini, kesiapan untuk berubah dapat meningkat jika karyawan merasa bahwa pimpinan mereka memberi dukungan dan berkomitmen dalam melakukan perubahan.

Dimensi yang ketiga adalah *change efficacy*. *Change efficacy* yaitu derajat dimana karyawan PT. X merasa bahwa dirinya memiliki keterampilan dan mampu melakukan perubahan yang akan dilakukan perusahaan. Karyawan mampu mengatasi hambatan yang terjadi selama proses perubahan sehingga organisasi secara menyeluruh dapat menjalankan perubahan tersebut dengan berhasil. Dengan kata lain, karyawan merasa bahwa ia memiliki kemampuan dan dapat menyelesaikan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan pelaksanaan perubahan yang akan dilakukan perusahaan. Dalam dimensi ini, kesiapan dalam melakukan perubahan dapat meningkat bila karyawan PT. X merasa yakin akan kemampuan dirinya untuk melakukan perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan dan mengatasi hambatan yang akan terjadi. Dalam dimensi ini yang meningkatkan kesiapan karyawan bukanlah

kemampuannya dalam melakukan perubahan, tetapi rasa yakin karyawan terhadap kemampuannya dalam mengikuti perubahan.

Dimensi yang keempat adalah *personal valence*. *Personal valence* merupakan derajat dimana karyawan PT. X yakin bahwa perubahan yang terjadi akan membawa manfaat yang dirasakan secara personal bagi diri mereka. Pada dimensi ini karyawan PT. X lebih menekankan pada manfaat secara pribadi yang akan mereka dapatkan jika mereka mengikuti perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan. *Readiness for change* dapat meningkat bila karyawan PT. X merasa bahwa perubahan yang dilakukan akan memberikan manfaat yang dirasakan secara personal bagi diri mereka.

Keempat dimensi ini saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Dimensi *appropriateness* merepresentasikan *content* dan *context* yang menekankan pada perubahan dalam PT. X. Dimensi *management support* merepresentasikan *process* yang menekankan pada dukungan dari luar diri karyawan yang berasal dari pihak manajemen. Dimensi *change efficacy* dan *personal valence* merepresentasikan *individual characteristics* yang menekankan dari dalam diri karyawan.

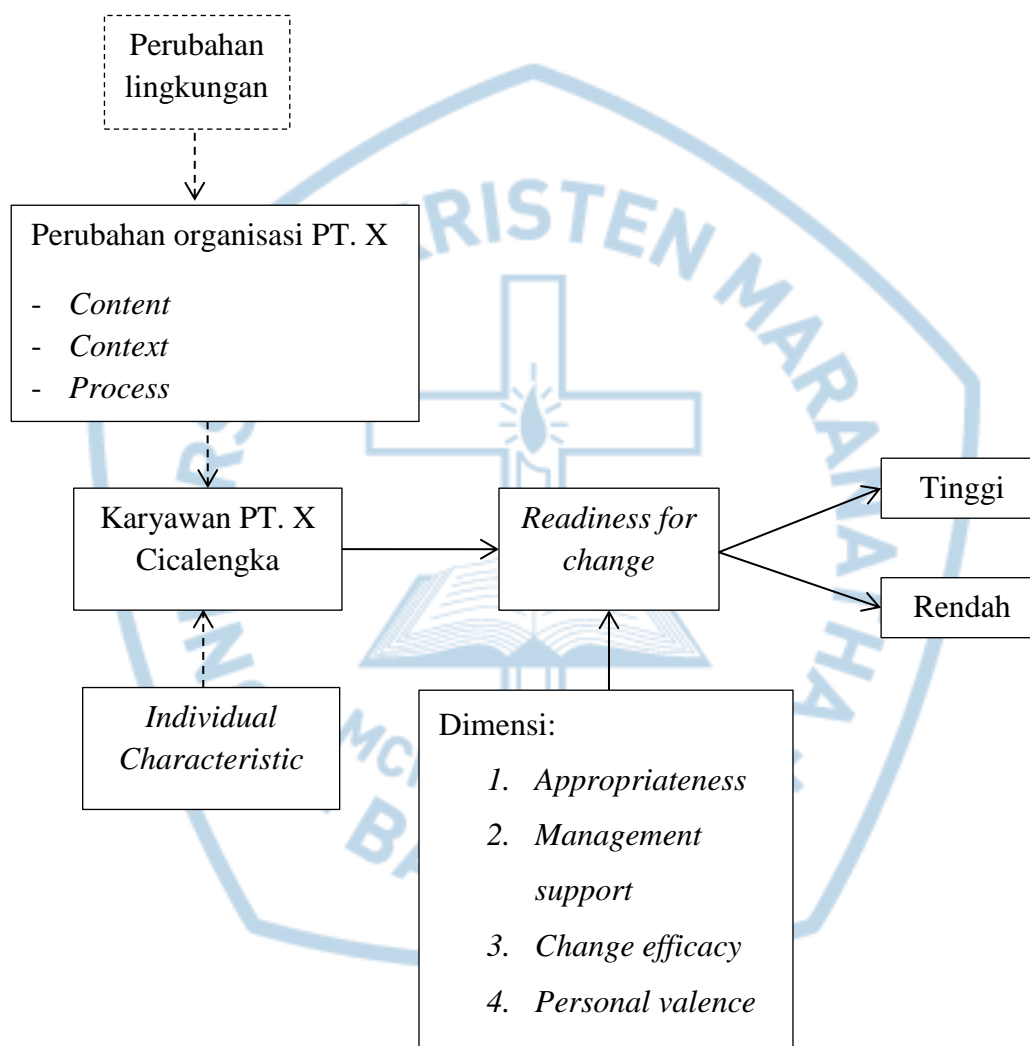
Keterkaitan antara dimensi *appropriateness* dengan dimensi *management support* adalah ketika karyawan merasa bahwa perubahan diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang terjadi, kemudian karyawan merasa didukung dengan dorongan dari pihak manajemen terhadap karyawan bahwa perubahan tersebut dibutuhkan. Begitupula saat karyawan merasa pihak manajemen berkomitmen terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan dan karyawan meyakini bahwa perubahan yang terjadi akan membawa manfaat bagi perusahaan.

Keterkaitan antara dimensi *management support* dengan dimensi *change efficacy* dan *personal valence* adalah ketika karyawan merasa pihak manajemen berkomitmen terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan, kemudian karyawan merasa bahwa perubahan yang dilakukan perusahaan akan membawa keuntungan personal bagi diri mereka dan merasa memiliki kemampuan diri untuk menghadapi perubahan yang dilakukan. Begitupula saat karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan untuk menghadapi perubahan dan merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan personal dari perubahan tersebut, kemudian karyawan merasa pihak manajemen berkomitmen terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan, maka dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Keterkaitan antara dimensi *appropriateness* dengan dimensi *change efficacy* dan *personal valence* adalah ketika karyawan merasa bahwa perubahan diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang terjadi, kemudian karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan untuk menghadapi perubahan dan merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan personal dari perubahan tersebut. Begitupula ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan untuk menghadapi perubahan dan merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan personal dari perubahan tersebut, karyawan merasa bahwa perubahan yang akan terjadi diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan akan mendapat manfaat dari perubahan tersebut.

Dengan masalah yang tengah dihadapi oleh PT. X, perusahaan perlu membuat perubahan bagi sistem perusahaannya. Namun, sebelum melakukan perubahan sistem

perusahaan perlu mengetahui kesiapan para karyawannya dalam menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan akan perubahan ini dapat dilihat dari empat dimensi dalam *readiness for change* yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan keempat dimensi tersebut, dapat terlihat bagaimana kesiapan PT. X dalam menghadapi perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6. Asumsi Penelitian

Karyawan PT. X Cicalengka memiliki tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda dalam menghadapi perubahan organisasi.