

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Kehutanan Negara merupakan dasar hukum berdirinya PERUM X di Indonesia. PERUM X merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan hutan di hutan negara yang berada di Pulau Jawa. Pengelolaan hutan seperti tata hutan dan penyusunan rencana pengelolaan hutan, pemanfaatan hutan, rehabilitasi dan reklamasi hutan, dan perlindungan hutan serta konservasi hutan. Berdasarkan Pasal 11 ayat (1) PP No. 72 Tahun 2010 tentang Perusahaan Umum (PERUM) Kehutanan Negara, PERUM X memiliki maksud dan tujuan perusahaan yaitu menyelenggarakan usaha yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berhubungan dengan pengelolaan hutan dan hasil hutan yang berkualitas dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat berdasarkan prinsip pengelolaan hutan lestari dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Selanjutnya, dalam Pasal 11 ayat (2), dijelaskan bahwa untuk mencapai maksud dan tujuan seperti yang telah dituangkan dalam Pasal 11 ayat (1), PERUM X menyelenggarakan kegiatan usaha utama antara lain : a. Tata hutan dan penyusunan rencana pengelolaan hutan; b. Pemanfaatan hutan, yang meliputi pemanfaatan kawasan, pemanfaatan jasa lingkungan, pemanfaatan hasil hutan kayu dan bukan kayu, pemungutan hasil hutan kayu dan bukan kayu; c. Rehabilitasi dan reklamasi hutan; d. Perlindungan hutan dan konservasi alam; e. Pengolahan hasil hutan menjadi bahan baku atau bahan jadi; f. Pendidikan dan pelatihan di bidang kehutanan; g. Penelitian dan pengembangan di bidang kehutanan; h. Pengembangan agroforestri; i. Membangun dan mengembangkan hutan rakyat dan/atau hutan tanaman rakyat; dan j. Perdagangan hasil hutan dan hasil produksi sendiri maupun produksi pihak lain.

Selain kegiatan usaha utama sebagaimana dimaksud pada ayat (2), PERUM X dapat menyelenggarakan kegiatan usaha lain sesuai dengan Pasal 11 ayat (3), yaitu : a. usaha optimalisasi potensi sumber daya yang dimiliki untuk *trading house, agroindustrial complex, agrobisnis, properti, pergudangan, pariwisata, hotel, resort, rest area, rumah sakit, pertambangan galian C, prasarana telekomunikasi, pemanfaatan sumber daya air, dan sumber daya alam lainnya*; dan b. kegiatan usaha lain yang sesuai dengan maksud dan tujuan Perusahaan.

PERUM X berdiri sejak tahun 1961 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 sampai dengan Nomor 30 Tahun 1961 tentang Pembentukan Perusahaan-Perusahaan Kehutanan Negara. Peraturan Pemerintah tersebut dibentuk atas dasar Undang-Undang Nomor 19 Tahun 1960 tentang Perusahaan Negara. Pada saat itu tujuan undang-undang tersebut dilahirkan adalah untuk mengubah status jawatan kehutanan menjadi perusahaan negara yang bersifat komersial agar kehutanan dapat menghasilkan keuntungan bagi kas negara. Seiring berjalannya waktu, PERUM X mengalami berbagai perubahan dengan di ikuti oleh Peraturan Pemerintah yang terus diperbaharui oleh pihak pemerintah sehingga PERUM X dapat meningkatkan pengelolaan perusahaan yang baik sesuai dengan perkembangan zaman. Pada saat ini, dalam operasionalnya PERUM X berada di bawah koordinasi Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan bimbingan teknis dari Departemen Kehutanan. PERUM X memiliki beberapa divisi, antara lain Divisi Regional Jawa Tengah, Divisi Regional Jawa Timur, Divisi Regional Jawa Barat dan Banten, Divisi Komersial Kayu, Divisi Industri Kayu, Divisi Industri Gondorukem Terpentin dan Derivat (GTD), Divisi Wisata dan Agribisnis, Divisi Pemanfaatan dan Pengelolaan Asset, Pusat Pendidikan dan Pengembangan, dan terakhir Pusat Penelitian dan Pengembangan X.

Pada tahun 2002, Menteri BUMN mengeluarkan Keputusan Nomor : Kep-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance*. Keputusan tersebut

dikeluarkan oleh pihak Kementerian BUMN dalam rangka penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Konsep *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan oleh Kementerian BUMN tersebut terus diperbaharui dan disesuaikan dengan kondisi perkembangan zaman dan memperhatikan pembaharuan hukum di bidang Perseroan Terbatas dan Badan Usaha Milik Negara, serta memperhatikan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif. Pada tahun 2011, Kementerian BUMN mengeluarkan Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor : PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara.

Konsep *Good Corporate Governance* harus diterapkan pada setiap BUMN di Indonesia, termasuk PERUM X. Namun dalam perjalanan penerapan konsep *Good Corporate Governance* tersebut tidak dapat berjalan dengan baik pada PERUM X. Sekitar tahun 2012 – 2014, PERUM X mengalami masalah internal dimana para karyawan menuntut perusahaan untuk menaikkan upah agar kesejahteraan karyawan dapat diperhatikan dan lebih ditingkatkan. Konsep *Good Corporate Governance* pada saat itu belum diterapkan secara efektif pada PERUM X. Tuntutan karyawan terkait kenaikan upah agar kesejahteraan karyawan dapat meningkat tidak dapat direalisasikan karena pendapatan yang dimiliki PERUM X tidak dapat memenuhi keinginan karyawan. Bahkan, pendapatan yang dimiliki oleh PERUM X cenderung merosot ke arah kebangkrutan. Direktur utama PERUM X pada saat itu dinilai gagal dalam memimpin perusahaan untuk berjalan ke arah yang lebih baik. Proses pengolahan perusahaan dinilai kurang efektif dan sudah tidak relevan jika melihat perkembangan bisnis pada saat itu. Proses pengolahan perusahaan yang tidak relevan dengan perkembangan bisnis yaitu seperti masih digunakannya proses bekerja dengan cara lama (manual) dan tidak menggunakan teknologi, padahal teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Misalnya pada posisi kearsipan yang masih melakukan pengarsipan

berkas atau pembukuan dengan cara manual (ditulis), tidak menggunakan teknologi (digital) yang dapat menunjang pekerjaan menjadi lebih efektif dan efisien.

Puncak permasalahan keuangan yang dimiliki PERUM X terjadi sekitar tahun 2015. Pada tahun tersebut, nilai pendapatan PERUM X berada pada titik terendahnya dan hal tersebut menjadi dasar para karyawan untuk menuntut direktur utama pada saat itu agar mengundurkan diri. Pada tahun 2016, terjadi pergantian pimpinan direktur utama. Demi menyelamatkan PERUM X, direktur utama yang baru langsung mengubah beberapa aspek pada perusahaan seperti struktur organisasi, visi dan misi, tata nilai perusahaan, budaya perusahaan, *change process management* dan *Bussiness Process Redesign*.

Hussey (2000), mengungkapkan bahwa perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif. Ia juga menjelaskan beberapa faktor yang mendorong organisasi untuk melakukan perubahan yaitu perubahan teknologi yang terus meningkat, persaingan yang intensif dan global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis negara, privatisasi bisnis dan tuntutan dari pemegang saham yang meminta lebih banyak *value*. Sedangkan Jones (2007) mengemukakan bahwa perubahan organisasi merupakan sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Jika organisasi dapat beroperasi secara lebih efektif, maka ia akan lebih mampu menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya.

Salah satu perubahan yang terjadi pada PERUM X adalah perubahan visi dan misi. Visi sebelumnya yaitu menjadi pengelola hutan lestari untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat, diubah menjadi menjadi perusahaan pengelola hutan terkemuka di dunia dan bermanfaat bagi masyarakat. Hal ini jelas sekali terlihat perbedaan dimana yang sebelumnya terfokus pada pengelolaan hutan yang terfokus pada sektor regional dan sekarang menjadi pengelola hutan terkemuka di dunia dan bermanfaat bagi masyarakat. Kemudian misi yang dimiliki terdapat perbedaan dengan yang sebelumnya tetapi tetap memiliki tiga point utama. Point pertama yang

sebelumnya dijelaskan tentang pengelolaan sumber daya hutan baik hutan kayu ataupun non-kayu, jasa lingkungan agroforesti, potensi usaha bisnis kehutanan, dan lain-lain. Sekarang di ringkas menjadi mengelola sumberdaya hutan secara lestari. Poin pertama tersebut bermaksud agar pengelolaan hutan yang dilakukan oleh PERUM X dapat dilakukan secara efisien namun tetap menjaga kelestarian alam. Lalu, pada poin kedua sebelumnya dijelaskan mengenai pembangunan dan pengembangan perusahaan, organisasi SDM yang modern dan handal, serta pemberdayaan masyarakat desa hutan melalui perekonomian koperasi masyarakat. Sekarang di ringkas menjadi peduli kepada kepentingan masyarakat dan lingkungan. Terakhir point ketiga, sebelumnya dijelaskan tentang mendukung dan turut berperan dalam pembangunan wilayah secara regional dan nasional, serta memberikan kontribusi dalam menjaga lingkungan. Sekarang dirubah menjadi mengoptimalkan bisnis kehutanan dengan prinsip *Good Corporate Governance*. Tata nilai yang dimiliki PERUM X sebagai pedoman bagi karyawan dalam bekerja, berubah menjadi Integritas, Unggul, Inovasi, dan Fokus pada pelanggan (masyarakat).

Direktur utama yang baru pada PERUM X tidak hanya mengubah visi, misi, dan tata nilai perusahaan. Perubahan lain yang terjadi pada PERUM X adalah mengubah struktur organisasi perusahaan menjadi ramping. Misalnya penghapusan beberapa jabatan/posisi yaitu Kepala Sub-Seksi yang dihilangkan agar proses pekerjaan antar Sub-Seksi langsung dipimpin oleh Kepala Seksi. Lalu, terdapat penambahan posisi atau unit kerja baru pada beberapa Divisi PERUM X, yaitu penambahan posisi atau unit kerja Unit Layanan Pengadaan (ULP) yang bekerja untuk mengurus segala pelayanan pengadaan barang dan jasa di PERUM X. Hal tersebut dilakukan agar proses pengolahan perusahaan dapat menjadi efektif dan dapat fokus pada misi perusahaan yang baru yaitu mengoptimalkan bisnis kehutanan dengan prinsip *Good Corporate Governance*.

Berdasarkan Pasal 1 angka (1) Peraturan Menteri BUMN No.: PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada

BUMN, Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*), yang selanjutnya disebut GCG adalah prinsip-prinsip yang mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Prinsip-prinsip yang dimaksud adalah antara lain : 1. Transparansi (*transparency*), prinsip transparansi adalah keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai Perusahaan baik internal Perusahaan maupun eksternal Perusahaan. Perusahaan mematuhi peraturan perundang-undangan yang mengatur masalah keterbukaan informasi yang berlaku bagi Perusahaan. Transparansi juga mencakup hal-hal yang relevan dengan informasi yang dibutuhkan oleh publik berkaitan dengan produk, jasa, dan aktivitas operasional Perusahaan yang secara potensial dapat mempengaruhi perilaku stakeholder; 2. Akuntabilitas (*accountability*), kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ Perusahaan sehingga pengelolaan Perusahaan terlaksana secara efektif. Akuntabilitas berkaitan dengan pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki seseorang atau unit kerja dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan Perusahaan. Akuntabilitas ini meliputi penjelasan atas pelaksanaan tugas dan wewenang, pelaporan atas pelaksanaan tugas dan wewenang, serta pertanggungjawaban atas aktivitas dalam melaksanakan tugas dan wewenang tersebut; 3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), kesesuaian di dalam pengelolaan Perusahaan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha akan menjunjung tinggi etika bisnis, memenuhi kewajiban kepada stakeholders sesuai dengan hukum yang berlaku, menghormati budaya masyarakat setempat di mana Perusahaan melakukan kegiatan usaha, dan berkeinginan kuat untuk memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat; 4. Kemandirian (*independency*), prinsip suatu keadaan dimana Perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-

prinsip korporasi yang sehat; 5. Kewajaran (*fairness*), keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak stakeholders yang timbul berdasarkan perjanjian dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Perubahan struktur organisasi PERUM X terjadi secara besar-besaran. Organisasi di setiap divisi akan berubah baik pusat, daerah, hingga cabang terkecilnya. Konsep yang dilakukan terjadi hampir selama 1 (satu) tahun, dan pada semester ke-2 di tahun ini (2017), perubahan pada organisasi disetiap kantornya mulai diterapkan. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan pada tahun 2017 dengan pihak SDM, perubahan lain yang dilakukan adalah adanya fokus sektor yang digarap oleh pimpinan, misalnya peningkatan sektor ekowisata dengan menerapkan standar “*Canopy: Fresh, Fun, Adventure*”. *Canopy: Fresh, Fun, Adventure* merupakan identitas yang menaungi beragam karakter wisata alam PERUM X dan memiliki jaminan standar kualitas. Contoh ekowisata yang di perbaharui seperti Wisata Alam Kawah Putih Ciwidey (Bandung Selatan, Jawa Barat), Wisata Alam Ranca Upas Ciwidey (Bandung Selatan, Jawa Barat), Wisata Alam Curug Pelangi (Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat), Wisata Alam Puncak Bintang (Cimendan, Kabupaten Bandung, Jawa Barat), Wisata Alam Gunung Galunggung (Tasikmalaya, Jawa Barat), Wisata Alam Gunung Prau (Dieng, Wonosobo, Jawa Tengah), Wisata Alam Curug Jenggala (Banyumas Timur, Jawa Tengah), Wisata Alam Banyu Nget (Trenggalek, Jawa Timur), Wisata Alam Tanjung Papurna (Jember, Jawa Timur). Setelah memperbaharui sektor ekowisata, PERUM X mempromosikan wisata-wisata tersebut dengan beberapa kontes foto tentang keindahan wisata alam dan juga dengan menggalakkan pemberdayaan lahan atau hutan untuk dijadikan suatu tempat wisata ataupun untuk dikelola hasil hutannya. Fokus utama pada sektor ekowisata tersebut diharapkan oleh pimpinan dapat menaikkan pendapatan PERUM X menjadi lebih baik yang sesuai dengan visi dan misi baru. Selain itu, perubahan pada struktur organisasi PERUM X pun diharapkan dapat

memberikan efisiensi pengolahan perusahaan dan mendukung proses sektor ekowisata tersebut.

Melihat begitu besarnya perubahan yang dilakukan oleh PERUM X, maka akan berdampak pula pada cara pandang dan cara kerja pada setiap karyawannya. Agar perubahan dapat sampai ke karyawan, perusahaan melakukan suatu sosialisasi terkait perubahan yang dilakukan, misalnya salah satu bentuk sosialisasi yang telah dilakukan oleh pihak manajemen PERUM X yaitu membuat kesepakatan bersama dengan seluruh karyawan untuk menyamakan cara berpikir, persepsi, semangat dan tindakan agar fokus pada *disciplined execution, efficient through process, and accountability*. *Disciplined Execution* adalah kepatuhan dan ketaatan dalam menjalankan keputusan manajemen. Kedisiplinan melakukan eksekusi kegiatan atau rencana kerja secara profesional dan tuntas, tidak menunda-nunda serta berorientasi target sesuai tata waktu yang telah ditetapkan. *Efficient Thought Process* adalah sebuah cara berpikir manajemen dan seluruh karyawan yang berlandaskan pada efisiensi penggunaan sumberdaya dalam bekerja, efisien merupakan nilai luhur dan harus menjadi budaya yang melekat. Dan terakhir *accountability* adalah sebuah pertanggungjawaban pada setiap keputusan dan tindakan yang diambil *compliance* terhadap aturan yang ada. Tanggungjawab ini melekat pada seluruh pimpinan, manajemen, dan seluruh karyawan dalam bekerja dengan tindakan tegas dan cepat atas pelanggaran.

Perubahan-perubahan tersebutpun dapat dilaksanakan dengan baik jika dapat didukung oleh sumber daya manusia (SDM) yang ada pada PERUM X. Karyawan harus memiliki kesiapan dalam menghadapi berbagai perubahan, seperti menghadapi struktur organisasi terbaru, mengubah cara pandang dan cara berpikir, membiasakan budaya dan tata nilai bekerja yang sesuai dengan konsep *Good Corporate Governance*, cara bekerja yang biasa menggunakan cara lama menjadi cara baru, fokus pada beberapa sektor usaha, dan pekerjaan yang dilakukan secara manual menjadi pekerjaan yang menggunakan teknologi terbaru. Salah

satu kesiapan karyawan adalah siap dalam menghadapi perubahan struktur organisasi, misalnya dengan adanya penghapusan dan perubahan beberapa jabatan pada struktur organisasi PERUM X, maka terjadi perpindahan posisi pada beberapa karyawan. Misalnya pada posisi Kepala Sub-Seksi (KSS) yang biasa bekerja dikantor akan dihilangkan posisinya dan akan difokuskan pada jabatan lapangan seperti kepala tempat pariwisata atau sebagainya. Dampaknya, karyawan yang terbiasa bekerja dibelakang meja kerja harus mulai membiasakan diri bekerja dengan turun langsung ke lapangan. Karyawan tersebut harus mempersiapkan diri dari mulai tenaga ataupun pikiran. Artinya, dalam menghadapi perubahan tersebut maka karyawan harus siap menghadapi perubahan jabatan atau posisi pekerjaan. Jika karyawan tidak siap dalam menghadapi perubahan jabatan atau posisi pekerjaan, maka perusahaan akan kesulitan dalam mencapai tujuan perubahan pada perusahaan karena SDM yang dimiliki tidak dapat menjalankan rencana perubahan tersebut dengan baik. Beberapa karyawan menganggap jika perubahan membuat beberapa struktur menjadi lebih sederhana tetapi pada beberapa posisi membuat tugas dan pekerjaan bertambah. Bagi karyawan yang mendapatkan *reshuffle*, mereka harus beradaptasi pada pekerjaan baru. Hal tersebut akan jelas menghambat proses pekerjaan yang ada diperusahaan.

Perusahaan harus terus bergerak tanpa menunggu karyawan dapat bekerja secara efektif terlebih dahulu. Hal ini dikarenakan perusahaan harus adaptif dan dapat menyesuaikan sistem kerja perusahaan dengan dinamika berbisnis pada setiap zaman. Oleh karena itu, agar rencana perubahan pada perusahaan dapat berhasil harus diikuti dan dilakukan oleh setiap karyawan. Karyawan harus siap menghadapi berbagai perubahan pada perusahaan agar rencana perubahan perusahaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan yang digarap oleh pimpinan baru dapat tercapai. *Readiness for change* adalah suatu hal yang penting dalam setiap upaya untuk melakukan perubahan karena keadaan kesiapan karyawan dapat memengaruhi strategi yang akan diterapkan dalam upaya mengimplementasikan perubahan.

Holt (2007) menjelaskan tentang teori *readiness for change*. Holt menyebutkan bahwa terdapat empat dimensi *readiness for change*, yaitu : 1. *Appropriateness*; 2. *Change specific efficacy*; 3. *Management support*; dan 4. *Personal valence*.

Karyawan PERUM X dapat dikatakan siap untuk berubah apabila telah memenuhi kriteria kesiapan perubahan dengan melihat pada empat dimensi tersebut. Yang pertama, dimensi *appropriateness* terlihat pada karyawan PERUM X yang merasa yakin dan sangat menyetujui bahwa PERUM X harus mendapatkan perubahan agar nilai pendapatan yang rendah pada tahun 2015 dapat diatasi dengan baik dan sistem kerja perusahaan menjadi lebih efektif. Yang kedua, dimensi *management support* terlihat setelah terjadinya pergantian pimpinan yaitu direktur utama pada tubuh PERUM X, para karyawan merasa yakin bahwa pimpinan yang baru akan membawa ke perubahan yang lebih baik dan akan mendukung karyawan agar menjadi lebih baik lagi. Yang ketiga, dimensi *change efficacy* tidak terlihat pada perilaku karyawan PERUM X karena pada beberapa karyawan tertentu masih terdapat karyawan yang tidak yakin dengan kemampuan yang dimiliki karena perubahan posisi pekerjaan akan merubah cara kerja dan keterampilan dari seperti biasanya, walaupun mereka sangat setuju agar perusahaan mengalami perubahan. Dan terakhir yaitu dimensi *personal valence* terlihat pada keyakinan karyawan yang menganggap bahwa selain memberikan keuntungan pada perusahaan, perubahan pada perusahaan akan membawa keuntungan bagi masing-masing individu.

Kesiapan untuk berubah diartikan sebagai sekumpulan individu untuk menghadapi perubahan tertentu (Madson, 2005). Perubahan yang terjadi akan membawa dampak bagi karyawan. Karyawan yang siap dengan perubahan akan bersemangat mengikuti perubahan. Perubahan memberikan kesempatan mereka untuk belajar dan berkembang. Namun, tidak demikian bagi karyawan yang tidak siap. Perubahan cenderung membawa akibat yang negatif bagi mereka. Akibat tersebut berupa : Ketidakpastian, frustrasi, pengasingan, tertekan, dan

kecemasan (Martik dkk, 2005). Oleh karena itu dengan bertitik tolak pada hal tersebut, kesiapan kerja karyawan dalam menghadapi perubahan akan berpengaruh pada produktivitas kerja perusahaan. Perusahaan akan menjadi lebih efektif dan efisien jika tujuan perubahan tercapai. Namun dalam mencapai tujuan tersebut haruslah diimbangi dengan kesiapan para karyawannya. Kesiapan karyawan tersebutpun dapat dilihat pada dimensi-dimensi yang ada pada teori *readiness for change* dan dasar-dasar tersebutlah yang membuat peneliti merasa tergugah untuk melakukan suatu penelitian dengan judul “Studi Deskriptif Mengenai *Readiness for Change* pada Karyawan di PERUM X Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini, peneliti ingin mengetahui gambaran *readiness for change* pada karyawan di PERUM X Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan gambaran mengenai tingkat *readiness for change* pada karyawan di PERUM X Bandung Divisi Regional Jawa Barat dan Banten.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui derajat *readiness for change* dari karyawan pada PERUM X Bandung melalui keseluruhan dimensi *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personal valence*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi peneliti lain yang berminat untuk meneliti mengenai *readiness for change* pada karyawan di perusahaan.
- b. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan informasi dan memberikan sumbangan pemikiran ke dalam bidang ilmu Psikologi, khususnya Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi kepada karyawan PERUM X dalam menghadapi perubahan struktur organisasi yang sedang berjalan di perusahaannya.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan kepada PERUM X Bandung melalui Pimpinan SDM sebagai dasar dalam mengintervensi proses perubahan struktur organisasi yang sedang berjalan di perusahaannya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Perubahan untuk kemajuan perusahaan adalah hal yang penting dilakukan perusahaan agar memiliki daya saing dalam kompetisi di kancah global. Berbagai cara dilakukan seperti salah satunya adalah mengubah stuktur organisasi pada badan perusahaan. Hal ini dilakukan, selain mengubah strategi bisnis dengan yang lebih mutakhir juga untuk menyegarkan struktural agar diharapkan dapat memberikan inovasi pada perusahaan dan membuang suatu sistem yang dirasa kurang efektif keberadaannya. Perubahan yang terjadi diperusahaan haruslah diterima oleh para karyawannya. Perubahan tersebutpun akan menghasilkan kesuksesan yang tergantung pada tingkat kesiapan dari karyawan-karyawan yang bekerja di dalamnya.

PERUM X adalah perusahaan umum yang bergerak disektor kehutanan, khususnya pulau Jawa dan Madura. PERUM X baru saja mengalami perubahan struktur organisasi untuk menunjang efisiensi dan produktivitas kerja. Oleh karena itu, dalam mencapai tujuan dari suatu perubahan tersebut haruslah didukung oleh para karyawan yang ada di PERUM X. *Readiness for change* merupakan sesuatu yang penting dalam setiap upaya untuk melakukan perubahan karena keadaan kesiapan karyawan dapat memengaruhi strategi yang akan diterapkan dalam upaya mengimplementasikan perubahan.

Menurut Holt (2007), *readiness for change* didefinisikan sebagai sebuah sikap yang komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh hal apa yang berubah (*content*), bagaimana perubahan terjadi (*process*), dimana perubahan tersebut berlangsung (*context*), dan karakteristik dari individu yang diminta untuk melakukan perubahan (*individual characteristic*). Selanjutnya, kesiapan secara kolektif mencerminkan sejauh mana individu atau sekelompok orang secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul serta mengadopsi perubahan yang telah direncanakan untuk mengubah keadaan saat ini. Terkait dengan perubahan yang terjadi di PERUM X, *Content* berkaitan dengan adanya rencana perubahan dalam struktur organisasi di PERUM X. *Process* berkaitan dengan bagaimana perubahan tersebut akan diterapkan oleh PERUM X. *Context* berkaitan dengan bagaimana kondisi PERUM X ketika perubahan diterapkan. *Individual characteristic*, yaitu berkaitan dengan bagaimana karakter karyawan yang melakukan perubahan.

Kesiapan karyawan PERUM X dalam menghadapi perubahan tergambar melalui empat dimensi *readiness for change*, yaitu *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support* dan *personal valence*.

Dimensi *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan), yaitu dimensi yang menjelaskan mengenai keyakinan individu bahwa perubahan yang dilakukan organisasi adalah yang paling tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Individu akan meyakini alasan dan

kebutuhan yang dapat melegitimasi perubahan dan perubahan merupakan tindakan yang tepat untuk menanggapi gap antara kondisi aktual dan kondisi ideal. Para karyawan di PERUM X harus meyakini bahwa perubahan struktur organisasi akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dan dengan keyakinan para paryawan tersebut akan membantu dalam perwujudan tujuan perubahan menjadi semakin mudah untuk diraih dan kesuksesan perusahaan tercapai.

Dimensi *Management Support* (dukungan manajemen), dimensi ini menjelaskan mengenai keyakinan individu bahwa pemimpin akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang direncanakan. Dimensi ini menjelaskan apakah karyawan mempersepsi adanya dukungan dari pemimpin organisasi dalam menyukseskan perubahan. Individu atau penerima perubahan akan mempertimbangkan integritas dari pimpinan organisasi, dan apabila individu merasa bahwa dukungan untuk perubahan tidak memadai, maka hal itu dapat memengaruhi penerimaan terhadap perubahan tersebut. Oleh karena itu, PERUM X melalui pimpinannya, yang menjadi *role model* bagi karyawan dibawahnya haruslah mampu memberikan dukungan atau *support* nyata kepada para karyawan agar mereka yakin dan dapat berkomitmen akan mengimplementasikan perubahan yang akan terjadi juga kesiapan karyawan dalam menghadapinyapun akan meningkat, dan akhirnya tujuan dari perubahan itu sendiri dapat tercapai.

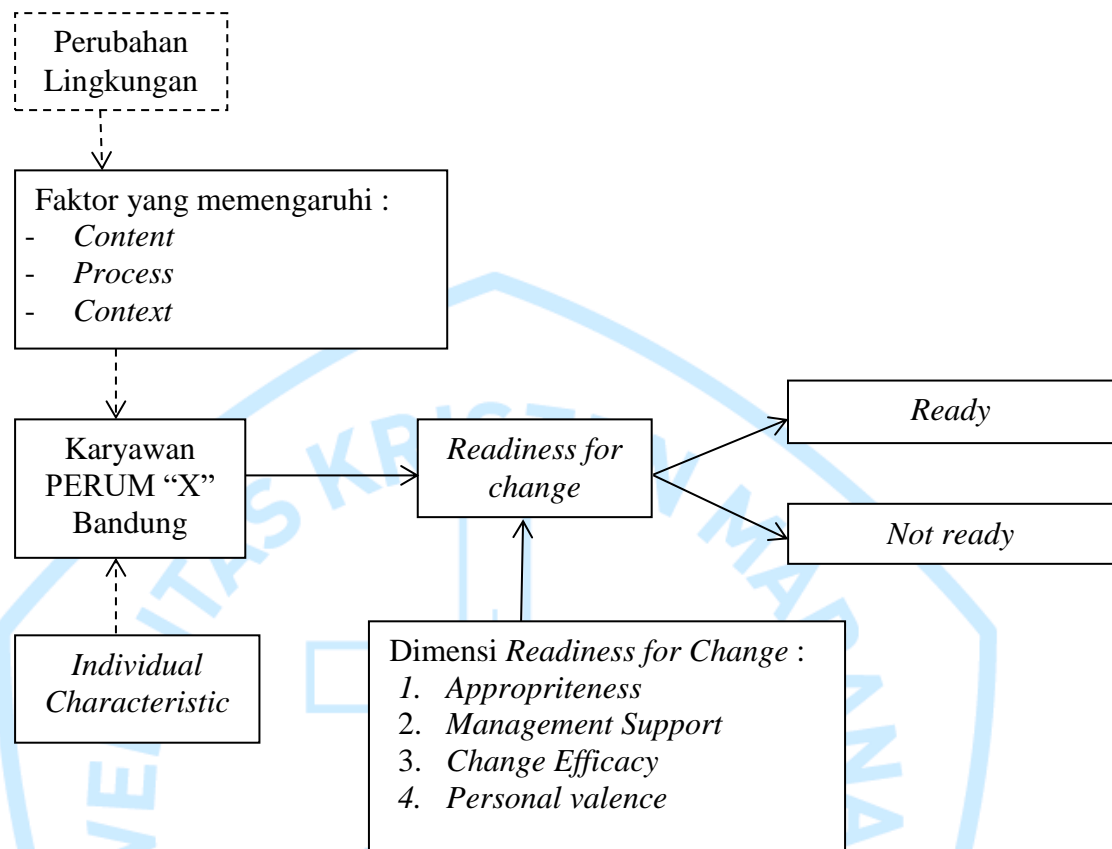
Dimensi *Change Efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri untuk berubah), dimensi ini menjelaskan mengenai keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan yang diinginkan dimana mereka merasa mempunyai keterampilan serta kesanggupan untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Dimensi ini juga menjelaskan tingkat kepercayaan diri individu dan kelompok untuk dapat menyukseskan perubahan yang direncanakan. Karyawan di PERUM X harus meyakini akan kemampuan dan keterampilannya agar mereka dapat mengikuti perkembangan dari perubahan yang terjadi di

perusahaan, dengan begitu kesiapan karyawan dalam menghadapi suatu perubahan dapat dihadapi dengan mudah serta dapat mengatasi hambatan yang terjadi.

Dimensi *Personal valence* (manfaat bagi individu), dimensi ini menjelaskan mengenai aspek keyakinan mengenai keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Karyawan PERUM X meyakini bahwa perubahan yang ada pada perusahaan akan membawa dampak positif dan memberikan keuntungan secara pribadi bagi diri sendiri, dengan begitu kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan akan meningkat dan tujuan dari perubahan itu sendiri akan dengan mudah untuk dicapai.

Kemudian, terdapat pula faktor-faktor yang mempengaruhi *readiness for change* pada karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hanpachem, Morgan, & Griego (1998) menunjukkan hasil bahwa *job knowledge and skills* yang dimiliki oleh individu memiliki korelasi positif dengan kesiapan untuk berubah. *Job knowledge and skills* bukan hanya sebagai faktor kunci untuk mengindikasikan kesiapan untuk berubah namun juga dipandang penting bagi para karyawan. Bila karyawan memandang bahwa pengetahuan dan keterampilan kerja bisa didapatkan melalui pelatihan maka dapat membantu mereka untuk siap dalam menjalankan perubahan. Selain itu, ditemukan pula bahwa karyawan yang bekerja pada posisi manajerial lebih siap berubah daripada karyawan pada bidang operasional. Hasil tersebut konsisten pada departemen satu dengan yang lainnya, dalam penelitian tersebut antara departemen sumber daya manusia yang terdiri dari staf dan manajer dengan departemen pengolahan dan manufaktur yang didominasi oleh pekerja operasional. Karyawan yang bekerja pada posisi manajerial diduga telah mendapatkan informasi yang lebih jelas mengenai perubahan organisasi sehingga meningkatkan kesiapan untuk berubah. Idealnya, perubahan organisasi yang sukses membutuhkan setiap orang secara aktif terlibat dalam proses perubahan sehingga manajer dan pekerja operasional perlu berkolaborasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kerangka pemikirannya adalah sebagai berikut :



Bagan 1.1 Kerangka pikir

1.6 Asumsi Penelitian

Dari hasil kerangka pemikiran tersebut memunculkan beberapa asumsi, diantaranya :

1. Karyawan PERUM X Bandung memiliki tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda. Perubahan organisasi PERUM X Bandung dapat ditinjau melalui *content*, *process*, dan *context* dapat berdampak pada keyakinan karyawan hingga memunculkan tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda.
2. Karakteristik individual karyawan dapat membuat tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda.