

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Saat ini perkembangan zaman terjadi begitu pesat, terutama di Indonesia dampak dari era globalisasi sudah mulai menunjukkan perubahan yang cukup signifikan. Semakin banyak jenis organisasi yang bermunculan, baik dari dalam maupun luar negeri. Suatu organisasi akan dihadapkan dengan permasalahan untuk melakukan perubahan secara berkala dengan harapan agar organisasi tersebut dapat mempertahankan eksistensinya sehingga tidak kalah saing dengan kompetitor yang ada. Perubahan organisasi menurut Jones (2007) merupakan sebuah proses dimana organisasi beranjak dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Perubahan telah menjadi suatu kebutuhan dalam kehidupan organisasi. 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 nilai.

Umumnya, organisasi akan mulai bertindak untuk memutuskan perubahan apabila sudah berada di keadaan yang dianggap sebagai ancaman atau masalah. Program *Organizational Development* (OD) seringkali menitikberatkan pada cara mengatasi masalah di organisasi. Ketika masalah muncul, para pimpinan organisasi akan mencoba untuk mengambil langkah untuk memperbaikinya. Langkah tersebut dapat berpengaruh pada pola kerja atau *values* organisasi.

Suatu organisasi yang tidak dapat beradaptasi pada perubahan di lingkungan bisnis kemungkinan akan kalah oleh kompetitor sehingga tidak mampu untuk mempertahankan eksistensinya. Perubahan dalam perusahaan bisa bersifat operasional maupun strategis. Menurut Kasali (2007), perubahan operasional mengacu pada perubahan-perubahan kecil yang bersifat parsial dan umumnya tidak menimbulkan dampak yang besar bagi divisi-divisi atau unit kerja dalam organisasi. Sedangkan perubahan strategis diartikan sebagai perubahan yang berdampak luas dan memerlukan dukungan dari seluruh komponen perusahaan. Kedua perubahan tersebut tentu akan memiliki dampak timbal balik pada komponen-komponen organisasi, termasuk individu-individu yang terlibat di dalamnya.

Suatu perubahan yang telah direncanakan akan lebih efektif untuk diimplementasikan jika seluruh komponen dalam organisasi juga sudah siap untuk berubah. Individu yang menjadi bagian dari komponen perusahaan juga harus dipersiapkan untuk berubah. Kesuksesan dalam menerapkan perubahan akan menjadi lebih besar jika pengguna dan pemimpin dari organisasi menunjukkan sikap antusias pada perubahan tersebut. Karyawan dapat memandang perubahan sebagai sesuatu yang positif dan merasa siap untuk melakukan perubahan, namun ada juga yang memandang sebaliknya. Perubahan menuju sesuatu yang baru dapat menimbulkan dampak psikologis berupa ketidaknyamanan dan ketakutan akan ketidakjelasan apa yang dapat terjadi di masa depan. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi ditanggapi secara berbeda oleh tiap karyawannya. Ketika perubahan organisasi dipandang sebagai tantangan maka perubahan akan memicu respon yang positif, sementara ketika perubahan dipandang sebagai ancaman maka akan memicu respon yang negatif (Ford dan Ford, 2010). Jika karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi

(Hanpachern, Morgan, dan Griego, 1998). Karyawan yang tidak siap untuk berubah dapat menunjukkan resistensi terhadap perubahan sehingga menghambat proses tersebut.

Industri transportasi udara di Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang memiliki potensi cukup besar dalam membangun kemajuan ekonomi Indonesia. PT. X adalah industri pesawat terbang pertama dan satu-satunya di Indonesia serta di wilayah Asia Tenggara. Produk yang dihasilkan PT. X antara lain adalah Pesawat Program PZ 95, CN 235, C212 serta yang terbaru adalah N219. Saat ini, PT. X tidak hanya memproduksi pesawat dan helikopter tetapi juga menyediakan jasa pemeliharaan (*maintenance service*) untuk mesin-mesin pesawat serta membuat komponen-komponen dari pesawat itu sendiri yang juga diperjualbelikan. Perusahaan tersebut juga menjadi sub-kontraktor untuk industri-industri pesawat terbang besar di dunia seperti *Boeing, Airbus, General Dynamic, Fokker* dan lain sebagainya. Pesatnya perkembangan dunia bisnis industri pesawat terbang menyebabkan perubahan besar dalam persaingan dan produksi pesawat. PT. X yang telah berkiprah selama 42 tahun di industri pesawat perlu terus berusaha untuk mengikuti perubahan tersebut agar dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitornya. Dalam perjalanannya, PT. X sempat mengalami kebangkrutan karena Indonesia memasuki masa krisis ekonomi yang parah pada tahun 1998. Beberapa proyek pesawat terbang yang sedang dikerjakan terpaksa untuk dihentikan dan perusahaan juga melakukan PHK besar-besaran, dari 16.000 orang karyawan dipangkas hingga hanya 4.000 karyawan saja. Produktivitas PT. X menurun drastis akibat peristiwa tersebut. Setelah melakukan restrukturisasi, PT. X mulai bangkit dan terus melakukan berbagai perubahan.

Pangsa pasar yang ditargetkan PT. X seharusnya meliputi pasar dunia, baik dalam produksi pesawat komersil maupun militer, namun pada kenyataannya PT. X hanya mampu menguasai persaingan pasar di Asia Tenggara karena merupakan industri pesawat satu-satunya.

Tujuan awal terbentuknya perusahaan ini adalah mengurangi ketergantungan Indonesia kepada luar negeri terkait dengan produksi pesawat terbang. Sebagai salah satu perusahaan BUMN di Indonesia, bahkan PT. X dinilai belum dapat memberikan keuntungan secara maksimal bagi negara, walaupun pada tahun 2018 ini PT. X sudah mulai melebarkan sayapnya ke dunia internasional dengan menandatangani Kontrak Berjalan Ekspor hingga tahun 2020 dengan negara Australia, Thailand, Nepal dan Senegal. (*Company Profile PT. X Bandung*). PT. X menyadari bahwa sebagai perusahaan BUMN sudah seleyaknya menjadi *profit center* bagi Negara namun saat ini PT. X belum menjadi perusahaan yang *profitable*. Dalam Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional tahun 2015-2035 dinyatakan bahwa pemerintah akan fokus mengembangkan industri tanah air sebagai pilar dan penggerak ekonomi nasional. Salah satunya dari sektor industri kedirgantaraan, pemerintah akan fokus untuk mengembangkan pesawat, komponen pesawat dan perawatan pesawat terbang serta menetapkan industri alat transportasi merupakan salah satu industri andalan. Keberhasilan dalam pembuatan pesawat N219 yang sesuai dengan kebutuhan daratan di Indonesia menjadi awal bangkitnya kembali PT. X untuk mulai bersaing kembali dengan para kompetitor dunia lainnya. Untuk menunjang momentum tersebut, PT. X pun merasa perlu melakukan perubahan secara menyeluruh ke arah pengelolaan yang lebih profesional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak SDM dari PT. X, didapatkan informasi bahwa pada tahun 2018 ini, PT. X memiliki jumlah karyawan sebanyak 4316 orang. Karyawan tersebut dibagi ke dalam dua direktorat besar yaitu Direktorat Produksi yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 2019 orang dan Direktorat Non-Produksi dengan jumlah karyawan sebanyak 2297 orang. Direktorat Produksi bertanggung jawab dalam pembuatan pesawat dari proses perencanaan hingga pesawat tersebut layak untuk diperjualbelikan sedangkan Direktorat Non-

Produksi bertanggung jawab dalam mengurus tugas-tugas administratif dalam PT. X Bandung, terbagi atas 5 divisi yaitu Divisi Umum, Divisi Keuangan, Divisi Niaga, Divisi Teknologi dan Pengembangan, dan Divisi *General Affairs* dan *Human Capital*. Sejak tahun 2016, tenaga psikologi mulai bergabung dalam PT. X dan hingga saat ini bersama dengan pihak manajemen, PT. X sedang merencanakan perubahan strategis yang meliputi visi dan misi, perluasan bisnis, sistem kerja, perubahan budaya serta pengembangan penggunaan teknologi digital. Sebelumnya, PT. X hanya berfokus dalam bidang produksi pesawat terbang. Saat ini, PT. X melakukan perluasan bisnis dengan mengembangkan produksi komponen-komponen pesawat sehingga dapat diproduksi dan diperjualbelikan secara terpisah. PT. X juga menyediakan jasa *maintenance* pesawat. Melalui perluasan bisnis tersebut, diharapkan target *market* PT. X dapat meluas sehingga meningkatkan perolehan keuntungan bagi perusahaan. Jika ditinjau dari segi sistem kerja, waktu produksi pesawat di PT. X masih tergolong lama. Dari mulai proses studi mengenai kebutuhan pasar hingga pengujian yang dilakukan berulang kali sebelum pesawat dinyatakan layak terbang, dianggap kurang tanggap dengan kebutuhan pasar yang bergerak cepat. Hal tersebut seringkali membuat konsumen dalam negeri lebih memilih untuk mengimpor pesawat dari luar negeri. Di samping itu, referensi pasar yang digunakan oleh PT. X mengenai kebutuhan pesawat dunia masih menggunakan referensi kebutuhan pasar di masa lalu sehingga kurang inovatif apabila dibandingkan dengan kompetitor-kompetitornya. Hal-hal tersebut berdampak pada penurunan dari segi target penjualan sehingga PT. X merasa perlu untuk mengubah sistem kerja yang efektif dan efisien. Dari segi budaya organisasi, PT. X memiliki budaya *SPEED* (*Solid, Profesional, Excellent, Ethusiasm, Dignity*) yang hingga saat ini penerapan nilai-nilai dari budaya tersebut belum dilaksanakan secara optimal. Hal tersebut terlihat dari budaya organisasi tersebut belum dapat membuat PT. X menjadi perusahaan BUMN yang *profitable* bagi negara.

Saat ini, budaya organisasi tersebut sedang dikaji ulang sehingga diharapkan *corporate culture* yang baru dapat mendorong para karyawan untuk menghasilkan kinerja yang unggul serta bergerak lebih efektif dan efisien daripada sebelumnya.

Informasi lain yang didapatkan dari hasil wawancara adalah mereka menyadari bahwa PT. X belum memiliki sistem yang kuat dalam menunjang sumber daya manusia yang mereka miliki dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan BUMN lainnya. Banyaknya karyawan dengan latar belakang teknik telah membentuk pola pikir khas dari para pimpinan yaitu lebih mementingkan hasil dibandingkan mengapresiasi proses yang telah dijalankan. Dengan demikian pengembangan *hardskill* yang meliputi teknik-teknik dalam pembuatan pesawat cenderung lebih diperhatikan dibandingkan dengan pengembangan karakteristik dari kepribadian dari masing-masing karyawannya. Kondisi ini mendasari Divisi SDM untuk membenahi program-program yang dimilikinya agar pemetaan serta pengembangan sumber daya manusia menjadi lebih terstruktur. Pengembangan di bidang IT juga sedang gencar dilakukan, contohnya penggunaan *assessment center* secara *online* (OAC). Di samping itu, tunjangan kinerja yang dahulu hanya difokuskan untuk bagian struktural sekarang akan diberikan bagi seluruh karyawan. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan para karyawannya sehingga dapat menimbulkan semangat kerja dari para karyawannya.

Dalam rangka mewujudkan perubahan, PT. X perlu untuk meninjau sejauh mana tingkat kesiapan yang dimiliki oleh para karyawan untuk berubah, sehingga perusahaan dapat menerapkan langkah yang tepat, termasuk melakukan upaya pencegahan agar tidak terjadi resistensi. Melalui data-data yang telah dipaparkan di atas, peneliti menggunakannya sebagai landasan untuk melakukan penelitian dengan judul “Studi Deskriptif Mengenai *Readiness for Change* pada Karyawan PT. X Bandung”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

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

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memperoleh gambaran mengenai *readiness for change* pada karyawan dari PT. X Bandung.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui derajat *readiness for change* dari karyawan pada PT. X Bandung.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoretis

- a. Sebagai sumbangan pemikiran kepada perkembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri organisasi mengenai variabel *readiness for change*.
- b. Memberikan masukan dan sumbangan yang bermanfaat bagi peneliti selanjutnya, terutama pada variabel yang terkait pada penelitian ini seperti *organizational trust*.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Memberikan informasi kepada PT. X mengenai derajat *readiness for change* yang dimiliki oleh para karyawannya dan data tersebut dapat digunakan untuk kepentingan pengembangan organisasi dalam melakukan langkah yang tepat untuk meningkatkan *readiness for change*.
- b. Memberikan informasi kepada para karyawan PT. X mengenai derajat *readiness for change* yang dimiliki dalam menghadapi perubahan yang telah direncanakan oleh PT. X.

### 1.5. Kerangka Pemikiran

Perubahan merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh setiap organisasi. Perubahan lazim dilakukan agar organisasi dapat terus bergerak maju dan berkembang sehingga tidak kalah saing dengan para kompetitornya. PT. X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, khususnya produksi pesawat terbang. Pesatnya perkembangan industri pesawat terbang di dunia menyebabkan persaingan yang cukup besar sehingga menuntut PT. X untuk terus melakukan perubahan ke arah pengelolaan yang lebih profesional. Kompetitor-kompetitor PT X merupakan perusahaan besar yang berasal dari luar negeri seperti *Boeing*, *Airbus*, *General Dynamic*, dan *Fokker*. Dalam menanggapi hal ini, PT. X tengah merencanakan berbagai perubahan ke arah pengelolaan yang lebih profesional dan diharapkan melalui perubahan tersebut PT X dapat menjadi salah satu *profit center* bagi negara Indonesia.

Kesuksesan pengimplementasian perubahan yang telah direncanakan bergantung pada tingkat kesiapan dari para karyawan yang memiliki tanggung jawab untuk menjalankan perubahan tersebut. Dalam hal ini, *readiness for change* merupakan sesuatu yang penting dalam

setiap upaya untuk melakukan 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 tersebut dilakukan (*process*), lingkungan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*context*), dan karakteristik dari individu yang diminta untuk melakukannya (*individual characteristic*).

Perubahan suatu organisasi dapat ditinjau melalui 4 dinamika, yang pertama adalah *content*, berkaitan dengan apa yang berubah dalam organisasi. Dalam hal ini, perubahan PT. X mencakup visi dan misi, perluasan bisnis, sistem kerja, perubahan budaya serta pengembangan penggunaan teknologi digital. Kedua adalah *process*, berkaitan dengan bagaimana perubahan tersebut akan diterapkan. Rencana perubahan yang telah dirancang mulai disosialisasikan secara bertahap kepada para karyawan PT. X. Ketiga adalah *context*, berkaitan dengan bagaimana kondisi organisasi ketika perubahan diterapkan. Saat ini, kondisi PT. X masih belum menjadi *profit center* bagi negara. Biaya yang dibutuhkan untuk produksi pesawat belum sebanding dengan perolehan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Terakhir adalah *individual characteristic*, berkaitan dengan bagaimana karakteristik karyawan yang akan melakukan perubahan.

*Readiness for change* mencerminkan sejauh mana individu atau sekelompok individu secara kognitif dan emosional cenderung menerima, merangkul, serta mengadopsi perubahan yang telah direncanakan untuk mengubah keadaan saat ini. Berdasarkan teori *readiness for change* dari Holt (2007), terdapat empat dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu *appropriateness*, *change efficacy*, *management support* dan *personal valence*. Dimensi *appropriateness* adalah dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diajukan akan tepat bagi perusahaan sehingga akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan.

Individu meyakini adanya alasan dan kebutuhan yang dapat melegitimasi perubahan. Kemudian individu juga meyakini bahwa perubahan merupakan tindakan yang tepat untuk menangani *gap* antara kondisi aktual dan kondisi ideal yang diharapkan. Perubahan yang terjadi dalam PT. X akan berjalan dengan sukses bila karyawan meyakini perubahan yang telah direncanakan merupakan kebutuhan bagi perusahaan dan dilakukan untuk membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Karyawan meyakini adanya alasan yang logis bahwa perusahaan perlu berubah dan fokus pada kongruensi antara tujuan perusahaan dengan tujuan perubahan. Apabila karyawan merasa khawatir bahwa perubahan justru akan menghambat pekerjaan mereka dan tidak akan menguntungkan bagi perusahaan maka mereka akan cenderung mempertahankan cara kerjanya yang lama dan menolak perubahan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Dimensi *management support* adalah dimensi yang menjelaskan tentang keyakinan karyawan bahwa para pemimpin dan pihak manajemen, akan mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan yang direncanakan. Pemimpin dan pihak manajemen perlu mendefinisikan ide perubahan secara jelas agar dapat menarik antusiasme dan komitmen dari karyawan. Karyawan perlu memahami apa yang harus mereka lakukan untuk mencapai perubahan melalui arahan yang diberikan oleh pemimpinnya. Apabila para karyawan PT. X meyakini bahwa pimpinan puncak dapat menjadi *role model* bagi bawahan, mendukung, dan berkomitmen penuh dalam mengimplementasikan perubahan, maka akan berpengaruh pada meningkatnya kesiapan para karyawan. Sebaliknya, apabila para karyawan meyakini bahwa pihak manajemen tidak memberikan dukungan dan tidak berkomitmen penuh terhadap perubahan tersebut, maka kesiapan para karyawan pun akan menurun.

Dimensi *change efficacy* adalah dimensi yang menjelaskan keyakinan karyawan tentang kemampuan mereka untuk menerapkan perubahan yang diinginkan. Dimana karyawan merasa

mempunyai keterampilan dan kesanggupan untuk melakukan tugas yang berkaitan dengan perubahan, sekalipun menghadapi hambatan. Dimensi ini juga menjelaskan tentang tingkat kepercayaan diri karyawan sebagai individu serta kelompok untuk dapat menyelesaikan perubahan yang direncanakan. Dalam dimensi ini, kesiapan dalam melakukan perubahan dapat meningkat bila karyawan PT. X yakin bahwa kemampuan yang dimiliki dapat memudahkannya untuk mengimplementasikan perubahan, dan dapat mengatasi hambatan yang mungkin terjadi selama proses tersebut berlangsung. Selain itu, karyawan juga memiliki kepercayaan diri untuk menjadi agen perubahan, yang berarti memiliki keahlian dalam mengatur perubahan. Apabila para karyawan tidak yakin akan kemampuannya dan kurang percaya diri maka mereka akan ragu apakah dapat menangani hambatan selama perubahan dilakukan, dan cenderung tidak siap untuk berubah. Dalam dimensi ini yang meningkatkan kesiapan karyawan bukanlah kemampuannya dalam melakukan perubahan, tetapi rasa yakin dan kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuannya dalam mengikuti perubahan.

Dimensi *personal valence* adalah dimensi yang menjelaskan tentang keuntungan yang dirasakan secara personal oleh karyawan yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Dimensi ini menekankan pada keuntungan secara pribadi yang akan didapatkan jika mengikuti perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Contoh keuntungannya adalah tingkat kesejahteraan yang lebih baik dan pekerjaan yang dilakukan menjadi lebih mudah. Kesiapan dalam menghadapi perubahan dapat meningkat bila karyawan PT. X meyakini bahwa perubahan yang dilakukan akan memberikan keuntungan personal bagi diri mereka. Namun, jika para karyawan meyakini bahwa perubahan yang dilakukan PT. X tidak memberikan keuntungan bagi diri mereka, maka mereka akan cenderung tidak menjalankan perubahan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

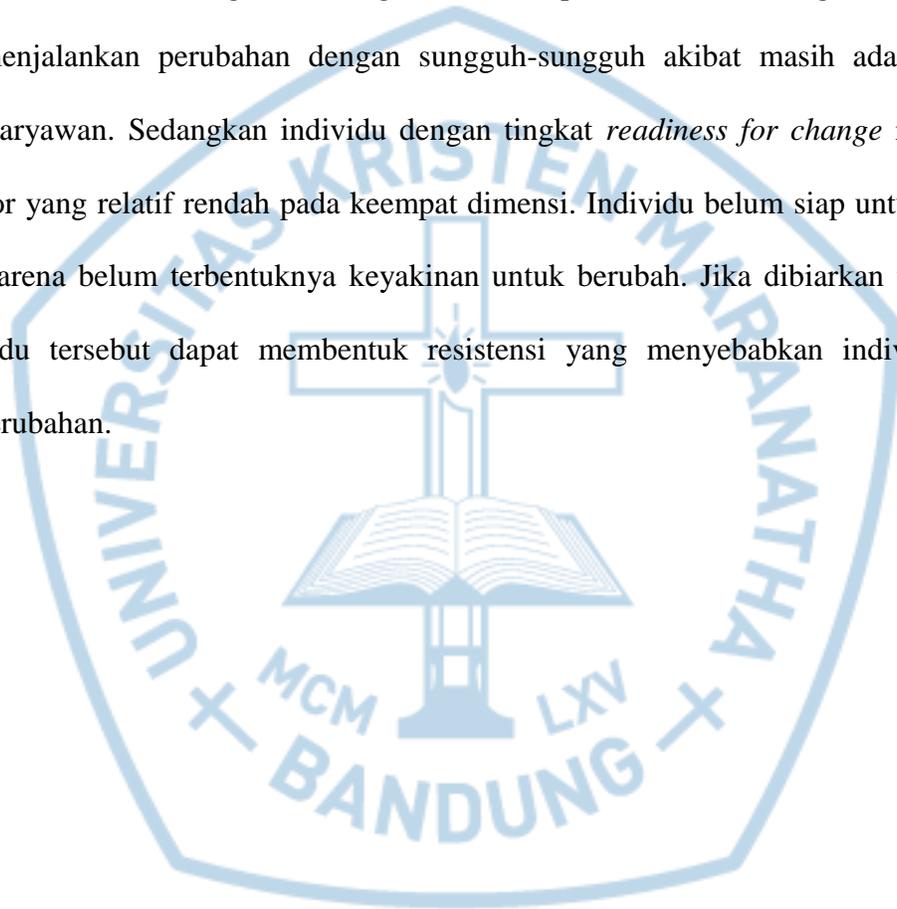
Keempat dimensi ini saling berkaitan satu sama lain (Holt, 2007). Dimensi *appropriateness* merepresentasikan *content* dan *context* yang menekankan pada perubahan dalam PT. X. Dimensi *management support* merepresentasikan *process* yang menekankan pada dukungan dari luar diri karyawan, dalam hal ini berasal dari pihak manajemen selama proses perubahan berlangsung. Sedangkan dimensi *change efficacy* dan *personal valence* merepresentasikan *individual characteristic* yang menekankan faktor dari dalam diri karyawan. Keterkaitan antara dimensi *appropriateness* dengan dimensi *management support* adalah ketika karyawan meyakini bahwa perubahan yang dilakukan tepat, sehingga perusahaan akan mendapatkan manfaat dari perubahan yang terjadi. Kemudian karyawan juga merasa didukung oleh manajemen selama proses pengimplementasian perubahan. Lalu karyawan merasa bahwa pihak manajemen telah berkomitmen penuh terhadap perubahan dan mendorong karyawan untuk mengimplementasikan perubahan. Kedua dimensi ini sama-sama mendukung munculnya kesiapan karyawan untuk berubah.

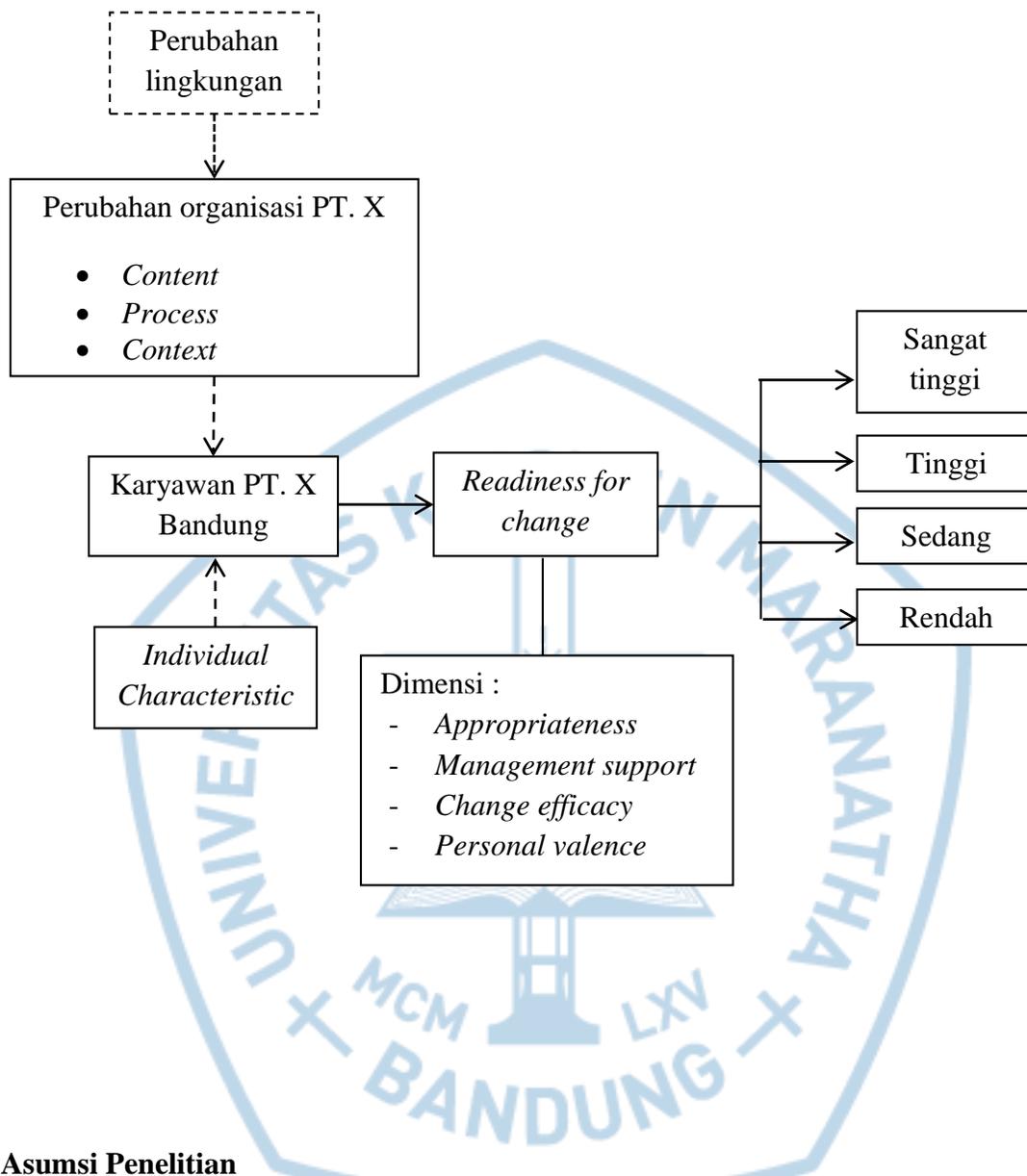
Keterkaitan antara dimensi *management support* dengan dimensi *change efficacy* dan dimensi *personal valence* adalah ketika karyawan merasa pihak manajemen telah berkomitmen penuh terhadap perubahan dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan, kemudian karyawan merasa bahwa perubahan tersebut akan membawa keuntungan personal bagi dirinya serta mereka pun merasa yakin akan kemampuan diri untuk menghadapi perubahan tersebut. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan untuk menghadapi perubahan, mendapatkan keuntungan personal, dan karyawan juga merasa pihak manajemen berkomitmen dan mendorong mereka untuk melakukan perubahan, maka hal tersebut dapat meningkatkan kesiapan untuk berubah.

Keterkaitan antara dimensi *appropriateness* dengan dimensi *change efficacy* dan dimensi *personal valence* adalah ketika karyawan merasa bahwa perubahan diperlukan oleh perusahaan agar menjadi lebih baik. Kemudian karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan yang dapat menyukseskan perubahan tersebut dan merasa bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan personal sebagai hasilnya. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki keterampilan untuk menghadapi perubahan dan meyakini akan mendapatkan keuntungan personal melalui perubahan tersebut maka karyawan merasa perubahan yang akan terjadi memang diperlukan oleh perusahaan dan perusahaan akan mendapatkan manfaat yang lebih baik dari perubahan tersebut. Dengan melihat keeratan hubungan antar keempat dimensi sebagai sebuah konstruk yang utuh, maka Holt (2007) menggabungkan keseluruhan dimensi untuk melihat kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

Individu dengan tingkat *readiness for change* yang sangat tinggi berarti memiliki skor yang sangat tinggi pada keempat dimensi yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy* dan *personal valence*. Individu telah siap untuk berubah dan meyakini bahwa perubahan pada PT.X tepat untuk dilakukan, mendapat dukungan penuh dari pihak manajemen, memiliki kemampuan diri dalam mengimplementasikan perubahan dan perubahan tersebut akan menguntungkan dirinya. Selain itu, individu berpotensi menjadi *change agents* yang dapat mempengaruhi karyawan lainnya untuk mewujudkan perubahan yang telah direncanakan oleh PT. X. Individu dengan tingkat *readiness for change* yang tinggi berarti memiliki skor yang relatif tinggi pada keempat dimensi. Individu telah siap untuk melakukan perubahan dan akan berpartisipasi dalam mengimplementasikan perubahan yang direncanakan oleh PT.X dengan sungguh-sungguh. Individu dengan tingkat *readiness for change* sedang berarti memiliki skor yang bervariasi pada keempat dimensi. Pada keempat dimensi tersebut, dapat dilihat bahwa ada

dimensi yang memiliki skor rendah namun ada pula dimensi yang memiliki skor tinggi. Hal tersebut berarti bahwa individu belum memiliki keyakinan terkait dengan beberapa dimensi yaitu apakah perubahan tersebut tepat untuk dilakukan, adanya dukungan penuh dari pihak manajemen, yakin pada kemampuan diri yang dimilikinya dapat membantu mengimplementasikan perubahan atau perubahan tersebut akan membawa keuntungan bagi dirinya. Pada kondisi ini, sangat memungkinkan kesiapan individu kurang mampu membuat karyawan menjalankan perubahan dengan sungguh-sungguh akibat masih adanya keraguan dalam diri karyawan. Sedangkan individu dengan tingkat *readiness for change* rendah berarti memiliki skor yang relatif rendah pada keempat dimensi. Individu belum siap untuk melakukan perubahan karena belum terbentuknya keyakinan untuk berubah. Jika dibiarkan terus-menerus maka individu tersebut dapat membentuk resistensi yang menyebabkan individu menolak terjadinya perubahan.





### 1.6. Asumsi Penelitian

- Karyawan PT. X Bandung memiliki tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda.
- Perubahan organisasi PT. X Bandung yang dapat ditinjau melalui *content* (apa yang berubah di PT. X), *process* (bagaimana perubahan akan diterapkan), dan *context* (bagaimana kondisi PT. X ketika perubahan akan diterapkan) berpengaruh pada

keyakinan karyawan PT. X sehingga memunculkan tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda.

- c. *Individual characteristic* dari karyawan PT. X yang berbeda akan memunculkan tingkat *readiness for change* yang berbeda-beda pula.

