

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Seiring dengan perkembangan zaman, kebiasaan dan sifat-sifat manusia pun ikut berganti, menyesuaikan dengan era yang kian modern. Begitu juga gaya hidup masyarakat, semakin hari semakin berkembang mengikuti perubahan zaman yang mengacu dan bergerak kepada modernitas. Gaya hidup yang moderen cenderung menyajikan dan menyediakan hal-hal yang praktis, ringkas, dan aktual. Seperti munculnya perangkat teknologi semakin memudahkan manusia di dalam menjalankan aktivitas dan menyelesaikan pekerjaannya. Perangkat teknologi seperti televisi, komputer, laptop, tab, dan telepon genggam sudah menjadi bagian kehidupan sehari-hari manusia. Perangkat teknologi digunakan oleh berbagai tingkatan umur, dari orang dewasa hingga anak-anak. Perangkat teknologi digital kini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk membantu manusia di dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan, tetapi sudah menjadi bagian dari gaya hidup. Gaya hidup digital kini sudah menjadi bagian dari kehidupan sehari-hari bagi warga dunia. ( Adiguna : 2017)

Demikian juga, gaya hidup digital sudah menjadi bagian tidak terlepas dari kehidupan sebagian besar orang Indonesia. Hampir separuh waktu beraktivitas manusia, terutama di kota-kota besar, dihabiskan untuk menggunakan perangkat digital, baik dalam pekerjaan, komunikasi dengan sesama, pendidikan, belanja, maupun hiburan. Hampir setiap rumah kini, memiliki televisi, demikian pula dengan pemakaian telepon genggam sudah sangat besar. Masyarakat dapat memenuhi kebutuhan seperti berbelanja, membayar tagihan rekening listrik, tagihan telepon, mentransfer uang, dan seterusnya hanya melalui perangkat seperti laptop, telepon genggam, tablet, atau iPad. (Vanessa : 2017)

Kemajuan teknologi tidak luput dari perhatian lembaga-lembaga keuangan yang berada di Indonesia ditandai dengan kemunculan *financial technology (fintech)*. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) mengizinkan usaha gadai swasta masuk. Saat ini pasar menjadi terbuka, perusahaan lainnya sudah memiliki *fintech (Financial Technology)* yaitu sebuah inovasi di dalam bidang jasa keuangan, perbankan khususnya bank swasta. Sehingga pada tahun 2018 ini PT.X berinovasi memunculkan *Pegadaian Digital Service (PDS)*.

PT.X adalah salah satu lembaga keuangan yang sering menjadi rujukan masyarakat untuk pengajuan pembiayaan. Perusahaan ini merupakan salah satu lembaga keuangan di Indonesia yang mempunyai aktifitas membiayai kebutuhan masyarakat, baik bersifat produktif maupun konsumtif, dengan menggunakan hukum gadai. Tujuan utama dari PT.X adalah memberikan solusi pendanaan yang cepat untuk pengembangan usaha atau keperluan yang tidak terduga melalui kredit berbasis gadai.

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 tahun 2003 mengenai Badan Usaha Milik Negara, dijelaskan melalui Pasal 2 bahwa BUMN memiliki maksud dan tujuan berupa (1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya; (2) mengejar keuntungan; (3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyedia barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan kebutuhan hidup orang banyak; (4) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi; (5) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Badan Usaha Milik Negara yang merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi memiliki peranan penting

dalam penyelenggaraan perekonomian nasional guna mewujudkan kesejahteraan masyarakat sebagaimana diamanatkan oleh UUD 1945. Fungsi dan Peranan BUMN adalah sebagai berikut : Sebagai penyedia barang ekonomis dan jasa yang tidak disediakan oleh swasta, Alat pemerintah dalam menata kebijakan perekonomian, Sebagai pengelola dari cabang-cabang produksi sumber daya alam untuk masyarakat banyak, penyedia layanan dalam kebutuhan masyarakat, penghasil barang dan jasa demi pemenuhan orang banyak, pelopor terhadap sektor-sektor usaha yang belum diminati oleh pihak swasta, pembuka lapangan kerja, penghasil devisa negara, pembantu dalam pengembangan usaha kecil koperasi, dan pendorong dalam aktivitas masyarakat terhadap berbagai lapangan usaha.

Undang-Undang Republik Indonesia nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara yang diambil dari Peraturan Menteri Keuangan pada poin ke-4 dijelaskan bahwa untuk dapat mengoptimalkan peran dan kemampuan mempertahankan keberadaan yaitu dalam perkembangan ekonomi dunia yang semakin terbuka dan kompetitif, BUMN perlu menumbuhkan budaya koperasi dan profesionalisme antara lain melalui pembenahan pengurusan dan pengawasannya. Adanya Undang-Undang tersebut membuat beberapa perusahaan BUMN di Indonesia melakukan perubahan agar dapat mengoptimalkan kinerja perusahaan. Salah satu perusahaan yang sedang melakukan perubahan saat ini adalah PT.X Bandung.

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan penyaluran pinjaman khususnya penyaluran masyarakat menengah ke bawah, usaha mikro, usaha kecil dan usaha menengah ini akhirnya berubah menjadi PT (Perseroan Terbatas) berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 103 tahun 2000 tentang PERUM Pegadaian, perlu mengubah bentuk badan hukum perusahaan PERUM menjadi PT (Perseroan Terbatas). Pasal 29 Peraturan Pemerintah nomor 43 tahun 2005 tentang penggabungan, peleburan, pengambilalihan dan perubahan Badan Hukum, Badan Usaha Milik Negara, perubahan

bentuk badan hukum yang ditetapkan pemerintah. Pasal 5 ayat 2 Undang – Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. Disahkan oleh Presiden Republik Indonesia dan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia ditetapkan di Jakarta pada tanggal 13 Desember 2011 yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 51 tahun 2011.

Adapun Visi PT. X adalah sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi *Market Leader* (Pemimpin Pasar) dan Mikro berbasis *fidusia* (pengalihan hak kepemilikan suatu benda atas dasar kepercayaan dengan ketentuan bahwa benda yang kepemilikannya dialihkan tersebut tetap dalam penguasaan pemilik benda) yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah. Misi dari PT. X ada tiga, antara lain : 1. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, 2. Memastikan pemerataan pelayanan dari infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat, 3. Membantu pemerintah dalam kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

Saat ini perusahaan sedang melakukan transformasi besar-besaran. Perusahaan ini sedang melakukan tahap melakukan restrukturisasi bisnis yang mengikuti perkembangan zaman. *Ultimate goal transformation* PT.X adalah saat nasabah menggadai tidak perlu membawa barang, uangnya juga tap NFC (*Near Field Communication*). NFC ini adalah sistem yang tak jauh dari *QR code* atau kartu uang elektronik yang berbentuk cincin. Cincin tersebut ditempelkan pada telepon genggam pengguna yang akan memungkinkan terjadinya transaksi (Ghina :2014). Begitu juga untuk melakukan pembayaran sudah ada sistem untuk menginputnya, sehingga nasabah tidak perlu menunggu terlalu lama.

Penaksir dan administrasi lainnya juga dalam waktu yang singkat dikarenakan sudah memakai sistem.

Targetnya adalah akan menjadi *fully finance company*. Untuk mendukung ke arah perubahan, perusahaan menetapkan beberapa strategi. Pertama meningkatkan kualitas layanan dengan digitalisasi *bussiness process*, kenyamanan layanan di outlet, revitalisasi gudang dan logistik serta pelayanan prima kepada nasabah. Kedua memperluas jangkauan dan jenis layanan dengan adanya target 6.000 agen PT.X secara nasional yang mendekati nasabah akan memperluas jaringannya dan jangkauannya dengan *basis electronic chanel*, layanan *online* melalui aplikasi *handphone* dan produk baru tanpa bunga.

Dengan menghadapi era digital dengan *fintech* tersebut, PT.X berinovasi dengan sistem PDS yaitu sistem yang memungkinkan karyawannya dapat dimudahkan pekerjaannya secara cepat dan tepat. Begitu juga, PT.X menyesuaikan *corporate culture* dengan nasabah di era millennial, sehingga proses kerja dari karyawan menjadi digital. Kehadiran sistem PDS diharapkan semakin menguatkan minat generasi milenial untuk lebih dekat dengan produk-produk PT.X ini, dengan menargetkan penambahan 2 juta nasabah baru di tahun 2018. Tahun 2018, nasabah dari PT.X sekitar 9,5 juta dan di tahun depan ingin mencapai 11,5 juta nasabah. PT.X memang ingin fokus dalam meningkatkan jumlah nasabah. Di samping berupaya meningkatkan jumlah nasabah, PT.X juga mengusahakan agar pendapatan mereka ikut meningkat. Pada Bulan Oktober tahun 2017 yang lalu, PT.X tercatat telah memperoleh pendapatan sebesar Rp8,67 triliun. Mereka pun menargetkan jika di akhir tahun 2018, pendapatan mereka mampu menembus angka Rp10,7 triliun. Kebutuhan untuk berubah tersebut mencakup hal strategi, struktur, proses, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus dalam keadaan yang siap untuk berubah (Rowden dalam Madsen *et.al.*, 2005)

Perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting dengan adanya perubahan lingkungan organisasi yang terus menerus, dinamis dan kompetitif. Organisasi akan selalu dihadapkan pada persoalan dan tantangan baru yang harus diatasi (Madsen, 2005). Perubahan organisasi menurut Jones (2007) adalah 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 dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungannya.

. Jenis transaksi yang ada dalam sistem PDS tersebut adalah gadai *online*, pembiayaan mikro, pembayaran, portofolio nasabah, dan tabungan emas meliputi jual, beli, transfer dan cetak. PDS akan melayani nasabah dan calon nasabah yang ingin mendapatkan informasi produk-produk PT.X. Keunggulan dari PDS ini adalah dari segi kecepatannya, nasabah mendapatkan pelayanan yang lebih cepat dibandingkan pelayanan secara manual. Selain itu, sistem PDS juga melayani nasabah yang ingin membuka tabungan emas, membayar angsuran, melakukan *top-up* tabungan emas, hingga melayani masyarakat yang ingin bergabung menjadi agen PT.X. Hingga Februari 2018 terdapat lebih 2.700 agen yang melayani nasabah di Indonesia. Aplikasi agen terdiri atas gadai, pembayaran dan pemasaran.

Kemampuan perusahaan untuk melakukan perubahan akan sangat bergantung dari karyawannya dalam menghadapi perubahan yang ada, termasuk diperlukannya kesiapan dalam melakukan perubahan. Karyawan adalah satu aspek penting dalam organisasi, dimana kenyamanan dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi dalam kinerjanya untuk organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus memotivasi karyawan dan mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan yang ada. Untuk itu para *manager*, pimpinan, ahli pengembangan organisasi harus mengetahui faktor-faktor penentu apa saja yang mempengaruhi kesiapan dari karyawannya dalam menghadapi perubahan (Jelpe Periantalo dan Wilman D, Mansoer,2008).

Berkaitan dengan sistem PDS yang akan diluncurkan, para karyawan akan diberikan *training* terlebih dahulu selama 1 minggu untuk menambah *skill* adalah menggunakan komputer dan *sistem* secara *online*. PT.X merencanakan akan membangun semangat karyawannya dalam transformasi ini dengan pengadaan acara-acara yang berhubungan dengan digital saat ini. Seperti seminar digitalisasi. *Mindsetnya* maupun *kulturnya* pun harus berubah sebab nantinya karyawan akan bekerja di loket yang digital untuk itu harus dibiasakan sehingga tidak ada lagi alasan untuk tidak paham tentang dunia digital.

Dalam PT.X ini semua karyawan dituntut untuk menggunakan PDS khususnya karyawan bagian Kasir. Hal ini dikarenakan karyawan bagian kasir akan berinteraksi secara langsung dengan nasabah dan akan melayani nasabah dan calon nasabah yang ingin mendapatkan informasi produk-produk X. Sehingga karyawan dituntut untuk profesional dalam menggunakan sistem PDS ini. Apabila karyawan bagian kasir mampu mengaplikasikan atau menggunakan sistem PDS ini akan berdampak kepada PT.X. Perusahaan akan efektif dan efisien dalam mengimplementasikan perubahan tersebut.

Berneth (2004), menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan faktor yang penting dalam kesuksesan perubahan organisasi dan perubahan organisasi terjadi melalui karyawan (Armenakis *et al.*, 1993). Berneth (2004), juga menyatakan bahwa baik peneliti maupun praktisi, keduanya, menemukan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor yang krusial dalam suksesnya usaha perubahan organisasi. Dengan pentingnya peran karyawan dalam proses perubahan, maka karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. 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, & Griego, 1998)

Kesiapan karyawan merupakan pendorong tercapainya efektivitas perubahan organisasi. Jika karyawan tidak percaya bahwa perubahan tersebut diperlukan atau karyawan melihat bahwa perusahaan tidak mampu melakukan perubahan tersebut, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan (Armenakis *et al.*, 1993). Backer (1995; dalam Madsen *et al.*, 2005) menyatakan bahwa ketika kesiapan karyawan untuk berubah tergolong rendah maka kemungkinan terjadinya keberhasilan perubahan organisasi akan menurun.

Hanpachern (1997), mendefinisikan kesiapan karyawan untuk berubah sebagai sejauh mana karyawan siap secara mental, psikologis atau fisik, sedia untuk berpartisipasi dalam aktivitas perubahan organisasi. Kesiapan untuk berubah merupakan kondisi dimana karyawan memusatkan seluruh pemikirannya dan memiliki intensi mengarah pada usaha melakukan perubahan Berneth (2004; dalam Madsen *et al.*, 2005). Hal ini berarti karyawan yang siap secara mental, fisik, dan psikologis untuk berubah akan percaya bahwa perubahan tersebut membawa kemajuan bagi organisasi tempat ia bekerja, ia juga akan bersikap positif terhadap perubahan organisasi dan intensi untuk ikut terlibat melaksanakan perubahan tersebut (berpartisipasi) dan ikut mempromosikan perubahan tersebut ke rekan lainnya.

Berdasarkan survey yang dilakukan kepada Karyawan PT.X Bandung yang berjumlah 10 orang didapatkan hasil berikut. Enam orang karyawan antusias menanggapi perubahan pada sistem PDS. Menurut mereka, sistem PDS akan membawa perubahan pada mereka, agar mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Begitu juga, sistem PDS dapat memudahkan pekerjaan mereka. Sedangkan empat orang lainnya merasa takut dengan perubahan ke sistem PDS ini. Hal tersebut dikarenakan beberapa dari mereka merasa kurang yakin untuk mengikuti sistem yang baru tersebut. Sebanyak delapan karyawan merasa komunikasi mengenai perubahan ke sistem PDS dari *management* atau atasan dirasa cukup, sehingga mereka merasa dapat mengimplementasikan perubahan tersebut. Sedangkan dua orang karyawan lainnya merasa bahwa komunikasi yang disampaikan pihak *management* dan atasan

kurang cukup untuk mengimplementasikan perubahan ini. Berikutnya sebanyak delapan karyawan merasa bahwa mereka tidak akan mendapatkan keuntungan dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan, keuntungannya berupa mendapatkan bonus apabila sistem PDS ini berhasil diterapkan. Sedangkan dua karyawan lainnya merasa akan mendapat bonus apabila sistem PDS ini akan diterapkan. Hal ini berhubungan dengan kenaikan nasabah yang akan ditargetkan perusahaan. Karyawan merasa apabila target tercapai dengan adanya dua juta nasabah tersebut mereka akan mendapatkan keuntungan juga.

Selain itu, terdapat empat karyawan yang belum bisa menerima sistem PDS dikeluarkan oleh PT.X. Hal tersebut dikarenakan mereka sudah terbiasa dengan penggunaan sistem kerja yang terdahulu dan sudah nyaman dengan penggunaan administrasi yang biasanya digunakan. Mereka mengatakan akan banyak kendala yang dihadapi dalam menggunakan sistem yang ada, terutama kendala dalam koneksi. Karyawan yang belum siap ini akan mengakibatkan kurang efisien dan efektifitas pada kinerjanya dan nantinya akan berdampak pada perusahaan. Sedangkan enam karyawan lainnya mengaku menerima apabila dituntut perusahaan untuk menggunakan sistem PDS untuk mencapai penambahan dua juta nasabah dan 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.

Berdasarkan wawancara dengan HRD, penerapan sistem PDS tersebut tidak langsung dapat digunakan oleh perusahaan karena beberapa karyawan masih dilatih untuk menggunakannya dan perusahaan sedang berusaha untuk mengkombinasikan pekerjaan administratif dan sistem PDS tersebut. Begitu juga adanya kendala usia yang menjadi memperlambat proses penyesuaian diri karyawan terhadap sistem PDS ini. Beberapa karyawan tidak terlalu sulit dengan penggunaan sistem PDS tersebut dikarenakan sebagian besar dari karyawan berada pada usia dewasa awal. Adapun karyawan yang terlihat sulit

untuk menyesuaikan diri dengan menggunakan sistem PDS tersebut terlebih dengan karyawan yang telah terbiasa dengan sistem yang lama.

Berdasarkan fenomena-fenomena seperti perubahan perusahaan mengikuti perkembangan zaman sehingga menargetkan penambahan dua juta nasabah, akan bergantung dari karyawan dalam menerapkan ke sistem PDS. Adanya beberapa karyawan yang masih terbiasa dengan penggunaan sistem secara manual dan merasa kurang yakin dengan perubahan tersebut akan menguntungkan, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti bagaimana *Readiness for Change* karyawan PT"X" Bandung.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Bagaimana gambaran *Readiness for Change* pada karyawan PT.X Bandung

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk memperoleh data dan gambaran mengenai *Readiness for Change* pada karyawan PT.X Bandung

### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui keadaan *Readiness for Change* pada karyawan PT.X Bandung

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoretis**

- Memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat melakukan penelitian lanjutan mengenai *Readiness for Change*

- Memberikan informasi mengenai *Readiness for Change* ke dalam ilmu Psikologi Industri dan Organisasi

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

- Memberikan Informasi berupa gambaran mengenai *Readiness for Change* karyawan di PT.X Bandung dengan analisis

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Di zaman modernisasi seperti sekarang, manusia sangat bergantung pada teknologi. Hal ini membuat teknologi menjadi kebutuhan dasar setiap orang. Dari orang tua hingga anak muda, para ahli hingga orang awam pun menggunakan teknologi dalam berbagai aspek kehidupannya. Begitu juga teknologi sudah mempengaruhi sistem kerja dalam perusahaan. Seperti komputer dan internet. Saat ini pasar menjadi terbuka, perusahaan lainnya sudah memiliki *fintech (Financial Technology)* di mana artinya adalah sebuah inovasi di dalam bidang jasa keuangan, perbankan khususnya bank swasta. Hal ini berdampak pula pada PT.X. PT “X” merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang berada di Indonesia. Perusahaan ini bergerak di bidang sektor jasa keuangan. Dimana mereka melakukan kegiatan usaha utama seperti penyaluran pinjaman kepada masyarakat berdasarkan hukum gadai, pelayanan jasa titipan, jasa taksiran, sertifikasi, tabungan, dan perdagangan logam mulia.

Adanya perkembangan teknologi tersebut PT “X” melakukan transformasi baru yaitu *Pegadaian Digital Service (PDS)*. *Pegadaian Digital Service (PDS)* merupakan sistem digital yang akan memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan memberikan pelayanan untuk nasabahnya menjadi cepat. Begitu juga dengan adanya *Pegadaian Digital Service* yang diluncurkan membuat nasabah akan bertambah dan hal ini berguna untuk

perusahaan mencapai target tiap tahunnya. Perubahan ada PT."X" harus didukung pula dari karyawan PT.X. Peran karyawan dalam perubahan perlu dipersiapkan agar karyawan dapat lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Karyawan juga lebih siap untuk menerima perubahan, sehingga perubahan dapat efektif.

Armenakis *et al.*, (1993) juga menyatakan bahwa kesiapan karyawan merupakan pendorong tercapainya efektivitas perubahan organisasi. Jika karyawan tidak percaya bahwa perubahan tersebut diperlukan atau karyawan melihat bahwa perusahaan tidak mampu melakukan perubahan tersebut, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan (Armenakis *et al.*, 1993). Maka dari itu kesiapan dari karyawan PT. "X" sangat penting untuk perusahaan.

Menurut Holt (2007), kesiapan dalam menghadapi perubahan adalah sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh hal apa yang berubah (*content*), bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*process*), keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*context*), dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya (*individual attributes*). 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. *Content* berhubungan dengan adanya perubahan sistem kerja dimana semua karyawan mengikuti perubahan tersebut. Perubahan *content* pada perusahaan ini adalah sistem PDS ini yaitu perubahan terjadi dari transaksi yang semula dilakukan secara manual menjadi transaksi yang dapat dilakukan secara komputerisasi. *Process* berkaitan dengan bagaimana sistem kerja tersebut diterapkan oleh para karyawan PT. "X" Bandung selama ini. Perusahaan ini akan memberikan karyawannya training selama 1 minggu dalam melakukan perubahan ke ke sistem PDS. *Context* berkaitan dengan kondisi PT. "X" Bandung ketika perubahan diterapkan. Kondisi perusahaan ini ketika perubahan diterapkan adalah

perkembangan teknologi yang semakin berkembang dengan munculnya *fintech* (*Financial Technology*) saat ini. *Individual attributes* berkaitan dengan karakteristik individu yang akan diteliti yang akan dijaring melalui *Appropriateness*, *Management Support*, *Change Efficacy* dan *Personal Valence*.

Kesiapan karyawan untuk berubah merupakan konsep yang dijabarkan oleh Holt *et al*, (2007) adalah sebuah konstruk multi-dimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu: (1) kesesuaian (*appropriateness*), (2) Kepercayaan diri untuk berubah (*change efficacy*), (3) Dukungan Manajemen (*Management Support*), dan (4) Keuntungan bagi diri (*Personal Valance*).

Dimensi kesesuaian (*appropriateness*) merupakan dimensi dalam kesiapan untuk berubah yang menjelaskan aspek tentang keyakinan individu bahwa *Pegadaian Digital Service* yang direncanakan akan tepat bagi organisasi atau perusahaan sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari pelaksanaan perubahan. Misalnya berkaitan dengan penerapan sistem PDS. Adanya perubahan sistem kerja PDS bertujuan untuk mempercepat proses kerja karyawan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif. Akan tetapi masalah yang dihadapi perusahaan adalah karyawan belum terbiasa dengan komputerisasi dan penggunaan alat-alat digital lainnya mereka masih terbiasa dengan pekerjaan secara manual. Jika perusahaan merasa bahwa perubahan kepada sistem PDS tersebut diterapkan agar perusahaan dapat meningkatkan nasabahnya maka ia akan mengikuti perubahannya dengan menyesuaikan diri dengan mengerjakan pekerjaan dengan penggunaan sistem PDS tersebut. Jika karyawan belum meyakini bahwa perubahan sistem ke PDS tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mereka atau merasa sistem tersebut memperumit pekerjaannya maka mereka akan cenderung mempertahankan kerjanya yang lama mereka berupa manual dan menolak mengikuti perubahan yang telah direncanakan.

Dimensi dukungan Manajemen (*Management Support*) merujuk pada sejauh mana karyawan PT.X merasa bahwa pimpinan atau manajemen PT.X memiliki komitmen serta mendukung perubahan yang terjadi. Misalnya berkaitan dengan perubahan kepada sistem PDS, apabila karyawan PT.X merasa bahwa atasannya turut mendukung dan memperlihatkan bahwa sistem PDS ini mempercepat dan memudahkan pekerjaannya mereka maka ia akan cenderung mengikuti untuk belajar menggunakan sistem PDS untuk diterapkan dalam pekerjaan mereka. Akan tetapi, jika karyawan PT.X merasa bahwa atasannya juga tidak menerapkan sistem PDS ini dalam pekerjaannya, maka karyawan PT.X kurang mau terlibat pada perubahan yang terjadi dan bekerja menggunakan sistem yang lama atau secara manual.

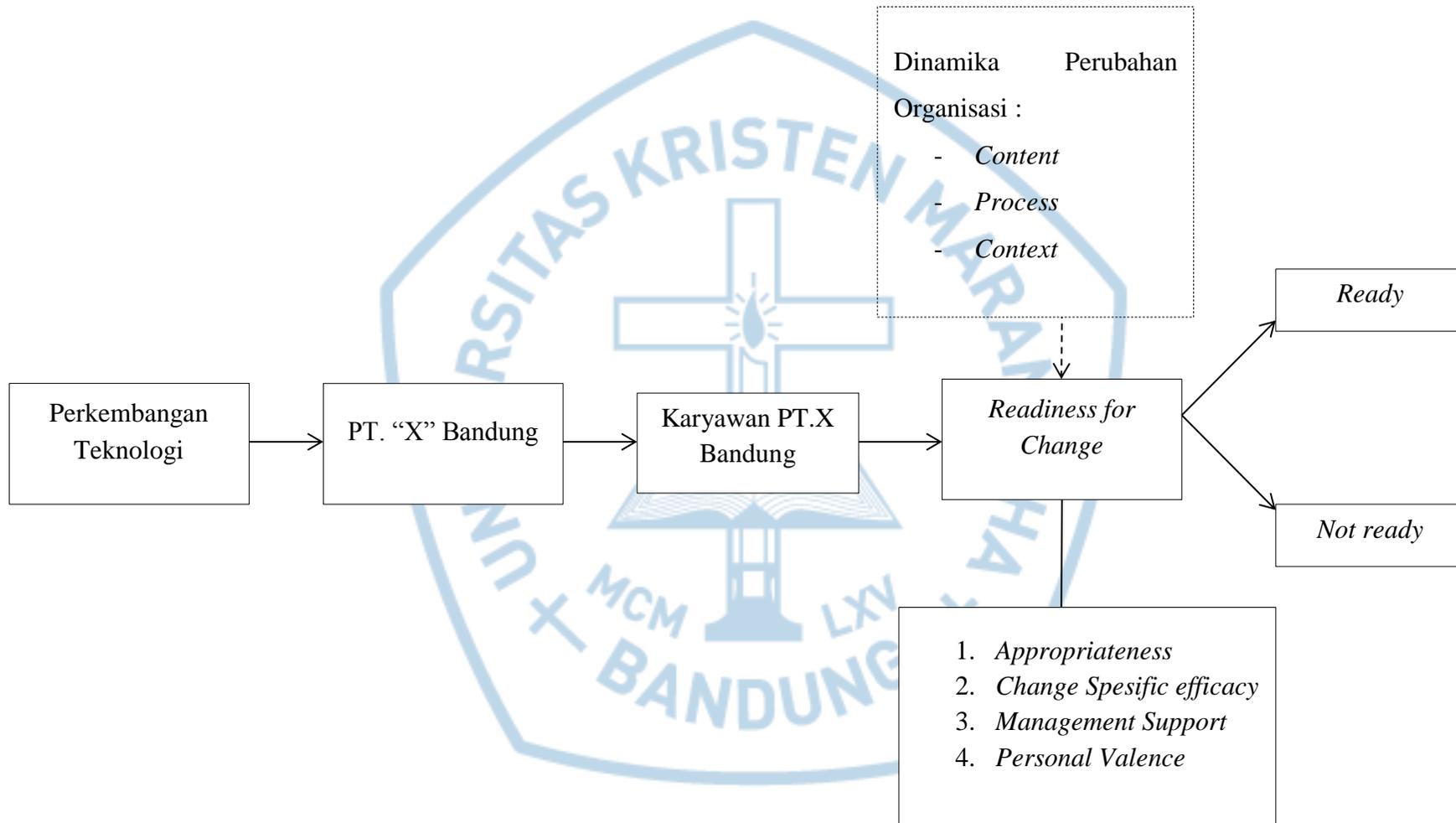
Dimensi kepercayaan diri untuk berubah (*change efficacy*) merupakan dimensi yang menjelaskan tentang rasa percaya diri individu dan kelompok bahwa dirinya akan mampu untuk berkinerja dengan baik dan sukses. Dimensi ini mengacu pada keyakinan diri karyawan PT.X mengenai kemampuan dirinya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan dimana mereka merasa mempunyai keterampilan serta kesanggupan untuk melaksanakan tugas yang berkaitan dengan perubahan. Misalnya pada penerapan sistem PDS, karyawan sudah terbiasa menggunakan sistem manual dengan adanya perubahan ini membuat karyawan dituntut untuk dapat mengerjakan pekerjaannya secara digital. Apabila karyawan PT.X merasa bahwa seseorang memiliki kemampuan untuk menerapkan sistem PDS ini maka ia akan menyesuaikan dirinya dalam menerapkan sistem PDS ini dalam pekerjaannya. Akan tetapi, jika karyawan yang telah terbiasa dengan sistem manual, mereka akan kewalahan dan kesulitan dalam menerapkan sistem PDS ini sehingga akan mengarahkan ketidaksiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Dimensi keuntungan bagi diri (*Personal Valence*) adalah dimensi yang menjelaskan aspek tentang sesuatu yang dirasakan individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perusahaan dapat mengimplementasikan PDS. Misalnya

dalam penerapan sistem PDS jika karyawan PT.X merasa bahwa penerapan sistem PDS tersebut memberikan kemudahan bagi dirinya dalam bekerja maka ia akan mau mengimplementasikan perubahan. Akan tetapi, jika karyawan merasa pengimplementasian sistem PDS tersebut tidak memberikan keuntungan, mereka akan cenderung tetap bekerja dengan menggunakan sistem yang lama.

Apabila keempat dimensi di atas secara keseluruhan maka dapat mengarah pada *ready* dan *not ready* pada karyawan untuk dapat melakukan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Karyawan yang *ready* untuk melakukan perubahan akan menunjukkan sikap menerima, dapat mengimplementasikan perubahan 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 pekerjaan mereka dengan sistem yang lama.

Menurut Kirkpatrick (2006), mengatakan bahwa karyawan dalam menghadapi perubahan dapat memunculkan dua sikap yaitu, mendukung perubahan atau tidak mau berubah. Karyawan yang mendukung perubahan (*ready*) didukung oleh adanya keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan secara keamanan kerja, finansial, otoritas, status, tanggungjawab, 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 Kerangka Pemikiran

## 1.6 Asumsi penelitian

- a. PT “X” yang bergerak di bidang keuangan harus mengikuti perkembangan zaman
- b. Perubahan yang diterapkan PT.”X” membutuhkan *Readiness for Change* pada karyawan.

