



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dari banyaknya hal yang tidak pasti (*uncertainty*) satu hal yang pasti di dunia ini adalah perubahan. Pengertian perubahan tersebut menurut KBBI diartikan sebagai hal (keadaan) berubah; peralihan; pertukaran. Sedangkan aspek perubahan ini terjadi di berbagai hal dan bidang, baik di dalam industri, lingkungan, dunia bisnis, dan hal lainnya.

Dalam dunia bisnis, atau manajemen perusahaan, terdapat suatu perubahan yang terjadi di perusahaan yang disebut *organizational change* yang merupakan suatu proses perubahan yang disebut *change management*, dan biasanya bermuara pada beberapa praktisi perubahan di perusahaan yang disebut *organizational development* atau pengembangan organisasi. Perubahan tersebut menjadi suatu tantangan bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dan dalam hal persaingan dengan kompetitornya. Karena salah satu tuntutan perusahaan adalah mengikuti perubahan dan perkembangan yang terjadi di lingkungan.

Tuntutan perubahan dalam suatu perusahaan, dapat timbul akibat persaingan dalam industri yang ditekuni perusahaan tersebut. Seperti dalam industri otomotif, khususnya dalam persaingan kendaraan komersial. Meskipun para pemain dalam segmen tersebut tidak banyak, namun beberapa diantara mereka bersaing untuk menjadi *market leader*. Berdasarkan data Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia

(Gaikindo) dari total penjualan kendaraan 1,1 juta unit pada tahun 2011, 34 persennya berasal dari segmen komersial. Untuk segmen truk ringan dipimpin oleh Colt (Mitsubishi), yang disusul oleh Elf (Isuzu), Dyna (Toyota) dan Dutro (Hino). Sedangkan pada segmen truk sedang dipimpin oleh Ranger (Hino), Giga (Mitsubishi) dan UD Truk (Nissan) dengan total penjualan yang menembus 34.769 unit (Mahaputra, 2013).

Selain persaingan dalam penjualan, perubahan tenaga kerja juga harus menjadi perhatian penting perusahaan, dan menjadi salah satu faktor pendukung perubahan tersebut terjadi. Tenaga kerja atau *workforce* masa kini mulai didominasi oleh generasi Y. Generasi Y yang mulai memasuki dunia kerja, dan menjadi generasi penerus di perusahaan, memiliki budaya bekerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi Y memiliki karakteristik yang unik, seperti menghargai *experience, sharing, connection, passion, happiness* dan *discovery* (website portalhr, 2015). Generasi Y sering dianggap perusahaan sebagai generasi yang tidak loyal terhadap perusahaan karena cara bekerja mereka yang sering berpindah – pindah perusahaan, bahkan sebelum mereka bekerja selama satu tahun (website portalhr, 2016).

Perubahan *workforce* menjadi salah satu hal utama yang harus dipersiapkan perusahaan dan menjadi salah satu tuntutan bagi perusahaan untuk melakukan suatu perubahan dengan tujuan untuk beradaptasi dengan lingkungan. Selain itu, perkembangan zaman dan teknologi, juga menjadi salah satu faktor perubahan tersebut. Perkembangan teknologi saat ini

terus berkembang, hal ini mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi. Jika perusahaan tetap bertahan dengan bisnis model lama, mungkin akan lebih sulit bagi perusahaan tersebut untuk bertahan. Sehingga perusahaan harus berubah, dan menerapkan teknologi yang sesuai dengan bisnis model mereka, agar tidak tertinggal dengan pesaingnya (Sudarmadi & Maulana, 2018).

Faktor – faktor tersebut menuntut perusahaan, khususnya pada bagian *organizational development* untuk melakukan suatu perubahan serta menjadi terbiasa dengan perubahan tersebut. Di dalam *organizational development* harus terdapat visi yang jelas untuk melihat perubahan apa yang akan terjadi dan bagaimana cara mengimplikasikan perubahan tersebut. Perubahan tersebut dilakukan oleh agen – agen perubahan yang merupakan praktisi yang mempunyai keahlian dalam bidang *change management*. *Change management* merupakan suatu proses yang membawa perubahan tersebut terjadi di perusahaan (Kotter, 2012).

Tuntutan perubahan seperti persaingan industri, perkembangan teknologi, dan perubahan *workforce* menjadi tantangan perusahaan dan membuat perubahan tersebut juga terjadi di PT. Arimbi Jaya Agung yang selanjutnya disebut Arimbi. Arimbi harus dapat mempersiapkan diri menghadapi persaingan dalam industri otomotif, mengikuti perkembangan teknologi sehingga dapat memiliki sistem kerja yang lebih efektif dan efisien dalam mempersiapkan diri terhadap *workforce* saat ini yang mulai didominasi oleh generasi Y.

Di dalam Arimbi ini, perubahan tersebut terjadi secara signifikan, dan merupakan *major change* bagi perusahaan ini. Selain faktor perubahan tersebut, situasi Arimbi yang telah berdiri dari tahun 1969 dengan sistem manajemen kekeluargaan, yang tidak memiliki birokrasi yang tersistematis, dan terdapat beberapa pekerjaan yang dikerjakan oleh satu orang saja, seperti dalam bidang keuangan, baik dalam pengurusan laporan keuangan, kasir, dan lainnya, hanya dikerjakan oleh satu orang saja, menuntut perubahan tersebut untuk juga dilaksanakan, untuk membuat Arimbi tetap bertahan dengan kompetitornya.

Dengan kondisi perusahaan yang seperti ini, maka peraturan – peraturan yang ada di Arimbi sebelumnya menjadi tidak tertulis, dan hanya diucapkan secara lisan dari atasan kepada bawahan, hal ini memungkinkan terjadinya kesalahan atau bahkan kecurangan dari karyawan karena peraturan yang tidak tertulis, serta dapat menimbulkan kerugian dan permasalahan lainnya bagi perusahaan. Oleh karena itu Arimbi, melakukan suatu perubahan yang signifikan terhadap kendala yang dihadapi tersebut.

Pada tahun 2016, Arimbi melakukan perubahan cukup besar dengan memperbaiki sistem terdahulu, membuat format dan standar dalam hal administrasi, dan membentuk divisi – divisi yang diperlukan, seperti divisi *finance, human resource, general affair, legal* dan lainnya, yang sebelumnya divisi – divisi tersebut belum terbentuk dan dengan sistem manajemen kekeluargaan tersebut, semua divisi di Arimbi menjadi satu,

sehingga *job description* dari setiap karyawan menjadi tidak jelas. Serta, setelah perubahan tersebut diputuskan, Arimbi mulai membentuk *database* karyawan, dan peraturan – peraturan baru secara tertulis, serta beberapa prosedur dalam kegiatan operasional perusahaan.

Terkait proses perubahan yang dilaksanakan, maka berdampak pula kepada sikap karyawan dalam menanggapi perubahan yang dilaksanakan. Setiap perubahan yang terjadi diperusahaan, tidak dapat diterima dengan mudah oleh setiap pihak yang terlibat didalamnya. Maka ada kemungkinan terjadi penolakan atau *resistance* terhadap perubahan yang diimplementasikan tersebut. Berdasarkan *in-depth-interview* yang dilakukan dengan *general manager* dan *manager HR*, dimana *manager HR* merupakan *change agent* dalam proses perubahan yang terjadi di Arimbi, membantu peneliti dapat menemukan beberapa fenomena yang terjadi, akibat perubahan yang diimplementasikan oleh Arimbi.

Dalam *Self-efficacy* yang dapat diartikan sebagai persepsi tentang kemampuan yang dimiliki setiap individu tersebut untuk melakukan eksekusi terhadap suatu respon yang dibutuhkan (El-Farra & Badawi, 2012). Menunjukkan fenomena yang terjadi di Arimbi dalam hal perubahan sistem manual menjadi komputerisasi pada bagian administrasi keuangan baik di *dealer* maupun PO. Bagi karyawan yang sudah terbiasa bekerja dengan sistem manual, dengan melakukan pencatatan keuangan secara tulis tangan, akan merasa kesulitan dalam menyesuaikan diri untuk

melakukan pencatatan keuangan menggunakan program komputer  
*accurate.*

Hal tersebut memungkinkan timbulnya sikap *low self – efficacy* dari individu tersebut. Selama berjalannya waktu, *low self – efficacy* menunjukkan efek negatif yang menilai dirinya tidak mampu mengatasi tuntutan perubahan yang terjadi sehingga akan memperbesar kesulitan dan permasalahan yang terjadi dalam proses perubahan tersebut, yang berdampak pada stres dan merusak kinerja karyawan tersebut (El-Farra & Badawi, 2012).

Dalam *threat appraisal* yang merupakan kekhawatiran individu terhadap masa depan mereka yang memiliki kemungkinan terhadap suatu hal negatif atau merugikan (El-Farra & Badawi, 2012). Sehingga hal ini kembali kepada sikap karyawan yang ada sebelum perubahan tersebut dijalankan, yaitu karyawan – karyawan yang sudah merasa nyaman dengan zona aman mereka. Seperti dalam hal penetapan target bagi para *sales* yang diharuskan melakukan penjualan sebanyak tiga unit dalam waktu tiga bulan, dan jika mereka tidak dapat memenuhi target tersebut, mereka akan menerima konsekuensi dikeluarkan dari perusahaan. Perubahan yang dilakukan perusahaan tersebut, dianggap mengancam zona aman mereka, sehingga bagi mereka yang tidak terbiasa dengan target akan merasa terancam tidak dapat menjalani pekerjaan mereka dengan baik, dan takut kehilangan pekerjaan mereka.

*Management support* merupakan dukungan manajemen yang diberikan selama organisasi melakukan perubahan yang melibatkan peningkatan aspek yang diperlukan bagi setiap individu untuk mendukung perubahan tersebut, seperti komitmen manajemen, pelatihan keterampilan, dan anggaran proyek yang memadai sehingga perubahan yang direncanakan dapat terlaksana. (Susanto, 2008; Njie *et al.*, 2008 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Sedangkan dalam hal dukungan manajemen ditemukan sikap perusahaan yang dapat disebut kurang berinisiatif serta kurang menunjukkan komitmen dari perusahaan untuk mendukung suatu perubahan dilaksanakan, dan sudah merasa nyaman dengan kondisi yang ada, yaitu dengan sistem manajemen kekeluargaan, yang tidak mengacu pada UU no. 13 tahun 2003, tidak ada divisi, tidak ada jenjang karir, penentuan kenaikan pangkat dan gaji karyawan ditentukan berdasarkan rasa suka dan tidak suka dari pimpinan, dan tidak ada identitas perusahaan. Hal tersebut menunjukkan sikap pimpinan perusahaan yang menjalani perusahaan dari tahun 1969 sampai 2016 dengan sistem manajemen kekeluargaan yang kurang menunjukkan dukungan untuk melakukan suatu perubahan.

*Change participation* juga menjadi kurang mendapat tanggapan dari pihak – pihak yang terlibat. Karena *change participation* adalah partisipasi yang mencakup aktivitas yang luas sehingga karyawan dapat berdampak terhadap pengambilan keputusan atau keterlibatan secara mekanisme, serta partisipasi mekanis di mana pihak pekerja menjadi bagian terbesar dalam



proses pengambilan keputusan. (Hodgkinson, 1999 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Sedangkan kendala yang dihadapi adalah beberapa pihak cenderung menolak terlibat dalam perubahan tersebut, seperti dalam bagian PO yang cenderung menolak ikut serta dalam kegiatan yang diadakan perusahaan, seperti acara kebersamaan perusahaan dalam acara *employee gathering* yang merupakan salah satu perubahan yang diimplementasikan perusahaan dengan tujuan meningkatkan kerjasama tim dan kekompakan dari setiap karyawan Arimbi. Namun hanya sebagian karyawan dari bagian PO yang bersedia untuk ikut serta dalam acara yang diadakan perusahaan, hal ini menunjukkan tingkat partisipasi dari setiap karyawan yang masih rendah dalam setiap kegiatan perusahaan. Sehingga tanpa keterlibatan dari karyawan tersebut, maka kegiatan perusahaan dalam proses perubahan akan lebih sulit untuk dilakukan dan dapat berpengaruh pada pengambilan keputusan yang diambil oleh manajemen.

*Change communication*, dimulai dari suatu komunikasi yang terjadi. *Communication* merupakan pertukaran informasi dan transmisi makna (Gilley *et al.*, 2009 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Serta suatu penelitian menunjukkan bahwa keterbukaan terhadap suatu perubahan dipengaruhi secara langsung atau tidak langsung dengan *communication*. (Chawla and Kelloway, 2004 dalam El-Farra & Badawi, 2012). Kendala yang terjadi dalam hal ini adalah komunikasi yang terjadi dari pihak manajemen dalam mengomunikasikan proses perubahan yang terjadi.

*Change communication* lebih berfokus kepada cara pimpinan perusahaan mengomunikasikan perubahan tersebut.

Dalam hal ini, pimpinan perusahaan Arimbi lebih sering mengomunikasikan perubahan melalui beberapa tangan, tanpa langsung diinformasikan oleh pimpinan dari Arimbi itu sendiri. Seperti contoh, ketika ada perubahan peraturan *reimbursement* bensin karyawan, perubahan peraturan tersebut disampaikan oleh pimpinan tertinggi yang merupakan direktur perusahaan kepada manajer HR yang diinformasikan kembali kepada *staff* HR yang baru kemudian diinformasikan kembali ke seluruh karyawan. Cara penyebaran informasi seperti ini dapat menimbulkan beberapa kesalahpahaman, dan perbedaan makna pesan dari pimpinan sampai kepada seluruh karyawan. Karena informasi yang disampaikan sudah melalui banyak pihak, dan bagi *staff* yang menyebarkan informasi tersebut, akan merasa sulit untuk menjawab pertanyaan dari karyawan karena tidak memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan, sehingga proses sosialisasi suatu perubahan akan terhambat dan memakan waktu yang lebih lama karena proses penyampaian informasi tersebut menjadi kurang efektif.

Setiap perubahan tersebut dilaksanakan oleh agen perubahan yang dilakukan oleh pimpinan yang merupakan direktur Arimbi, dengan *manager HR & Legal* dari Arimbi yang memegang peranan terbesar dalam perubahan yang terjadi, beserta *manager* setiap divisi. Agen – agen perubahan tersebut yang mendorong suatu perubahan harus terjadi di

Arimbi, untuk memperbaiki sistem – sistem yang ada sebelumnya, dan juga memperbaiki beberapa hal yang memberikan kemungkinan terhadap kerugian perusahaan. Maka dengan melihat fenomena yang terjadi, dalam *self – efficacy, threat appraisal, management support, change participation* dan *change communication* yang berpengaruh pada sikap karyawan terhadap perubahan tersebut membuat peneliti tertarik untuk mengangkat fenomena tersebut menjadi topik dalam laporan skripsi ini.

Peneliti tertarik untuk melihat bagaimana perubahan tersebut terjadi didalam perusahaan. Serta tanggapan para pihak yang terlibat terhadap perubahan yang diimplementasikan di perusahaan ini, dan bagaimana setiap pihak yang terlibat tersebut menyikapi suatu perubahan yang terjadi berdasarkan kepercayaan diri mereka, ancaman yang mereka hadapi, dukungan perusahaan, keterlibatan mereka dalam suatu perubahan, dan proses komunikasi selama perubahan tersebut berlangsung. Sehingga peneliti dapat menyusun skripsi ini dengan judul “Analisis Pengaruh *Self – Efficacy, Threat Appraisal, Management Support, Change Participation, dan Change Communication Terhadap Attitudes Toward Organizational Change* : Telaah Pada Karyawan PT. Arimbi Jaya Agung”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah tersebut, maka perlu adanya rumusan masalah yang menyelidiki apakah beberapa faktor yang terjadi, berpengaruh terhadap sikap karyawan dalam menyikapi *organizational*

*change* yang terjadi di PT.Arimbi Jaya Agung. Sehingga berdasarkan rumusan masalah tersebut, peneliti mengajukan beberapa pertanyaan penelitian, yaitu:

1. Apakah *self – efficacy* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*?
2. Apakah *threat appraisal* berpengaruh negatif terhadap *attitudes toward organizational change*?
3. Apakah *management support* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*?
4. Apakah *change participation* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*?
5. Apakah *change communication* berpengaruh positif terhadap *attitudes toward organizational change*?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dan tujuan dari penelitian ini, adalah untuk mencari informasi terkait beberapa faktor yang terlibat dan berpengaruh terhadap *organizational change*. Sehingga tujuan penelitian dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menguji dan menganalisa adanya pengaruh positif antara *self – efficacy* terhadap *attitudes toward organizational change* di PT. Arimbi Jaya Agung.
2. Untuk menguji dan menganalisa adanya pengaruh negatif antara *threat appraisal* terhadap *attitudes toward organizational change* di PT. Arimbi Jaya Agung.

3. Untuk menguji dan menganalisa adanya pengaruh positif antara *management support* terhadap *attitudes toward organizational change* di PT. Arimbi Jaya Agung.
4. Untuk menguji dan menganalisa adanya pengaruh positif antara *change participation* terhadap *attitudes toward organizational change* di PT. Arimbi Jaya Agung.
5. Untuk menguji dan menganalisa adanya pengaruh positif antara *change communication* terhadap *attitudes toward organizational change* di PT. Arimbi Jaya Agung.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat Praktis**

Peneliti berharap, melalui penelitian ini dapat membantu berbagai pihak dalam dunia bisnis untuk melakukan perubahan dalam sistem manajemen mereka, dan mengetahui faktor – faktor penting yang berpengaruh terhadap *organizational change*.

##### **2. Manfaat Akademis**

Peneliti berharap, melalui penelitian ini dapat membantu dunia akademik untuk mempelajari lebih lanjut perubahan – perubahan yang terjadi di perusahaan, dan menjadi pembelajaran yang baru terhadap faktor – faktor yang berpengaruh terhadap *organizational change* yang terjadi di suatu perusahaan atau organisasi.

## **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan skripsi ini terdiri dari lima bab, yang saling berkesinambungan antar satu sama lain, sehingga dapat memperjelas penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu, sistematika penulisan skripsi ini, yaitu:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini peneliti membahas tentang latar belakang masalah yang terjadi, beserta kendala – kendala yang dihadapi, dan variabel – variabel yang terlibat didalamnya. Selain itu, pada bab ini juga membahas tentang rumusan masalah, batasan penelitian, tujuan penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini peneliti menjelaskan tentang tinjauan pustaka yang mendukung teori-teori yang berhubungan dengan topik yang dibahas, dan teori-teori yang digunakan untuk mendukung variable-variabel yang ada.

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini akan membahas mengenai metode penelitian yang digunakan, gambaran umum objek penelitian, struktur organisasi, serta penjelasan variabel dan hipotesis yang digunakan dalam penelitian.

#### **BAB IV PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisikan pembahasan semua hasil penelitian dari hasil kuesioner maupun survei yang sudah dilakukan, dari tahap *input*, analisis, dan *output*. Serta membahas faktor – faktor terkait *attitudes toward organizational change*, dan variabel yang digunakan.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini peneliti akan memberikan kesimpulan selama peneliti melakukan penelitian di Arimbi beserta saran – saran yang bisa diberikan untuk perusahaan, berdasarkan hasil analisis data yang sudah dibahas di bab sebelumnya.

UMMN