

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi masa kini menghadapi satu dinamika dan lingkungan yang sedang berubah secara terus-menerus, dimana dalam hal ini menghendaki organisasi untuk dapat menyesuaikan diri. Penyebab perubahan yang terus menerus dapat dikarenakan laju perkembangan global yang pesat, resiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan yang menggairahkan, inovasi, dan sistem kepemimpinan yang baru (Madsen, Miller dan John, 2005). Organisasi yang berhasil adalah sebuah institusi yang dapat mengubah cara dalam menghadapi persaingan. Robbins (2002) mengungkapkan bahwa organisasi yang sukses maupun gagal pada dasarnya adalah disebabkan oleh keberhasilan atau oleh kegagalan pekerja, maka perubahan atau pengembangan terencana juga berhubungan dengan perubahan atau pengembangan perilaku individu atau kelompok di dalam organisasi.

Di era globalisasi saat ini, perubahan organisasi (*organizational change*) telah dilakukan oleh sebagian besar perusahaan untuk dapat bertahan. Salah satunya adalah PT PERTAMINA (Persero) area Jatim Balinus. Saat ini, PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus sedang melakukan perubahan organisasi besar-besaran yang dinamakan transformasi organisasi. Transformasi yang dilakukan oleh PT PERTAMINA (Persero) adalah dengan melakukan perubahan pada *second-order change*. Perubahan tersebut mengacu pada

perubahan secara radikal dimana meliputi pergeseran secara luas pada berbagai level yang berbeda dari organisasi dan berbagai aspek bisnis yang berbeda. Salah satu transformasi yang dilakukan adalah dengan melakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan struktur ini diantaranya dengan mengubah garis koordinasi antar jabatan, kepemimpinan, teritorial wilayah, dan juga sebutan divisi atau jabatan. Perubahan ini terjadi dalam kurun waktu yang relatif cepat yakni sekitar 2 tahun sekali (pada tahun 2008, 2010, dan 2012). Salah satu dampak dari perubahan tersebut, misalnya dahulu PT PERTAMINA (Persero) berfokus pada pembagian wilayah atau teritorial dalam menjalankan usahanya. Namun, saat ini PT PERTAMINA (Persero) berfokus pada produk yang dihasilkan, sehingga membagi divisi/fungsi berdasarkan produk, misalnya pelumas, BBM (S&D), LPG, dan avtur. Berikut ini akan dipaparkan beberapa fase transformasi organisasi yang dilakukan oleh PT PERTAMINA (Persero):

Tabel 1.1. Transformasi organisasi yang dilakukan oleh PT PERTAMINA (Persero)

Transformasi Organisasi	Perubahan Yang Dilakukan	Keterangan
Sebelum 2007	Desentralisasi, pengambilan keputusan didelegasikan oleh <i>Vice President</i> kepada <i>General Manager</i> .	Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi (Robbins, 2002).
2007-2010 (terhitung per 1 Januari 2008)	Sentralisasi, dimana pengambilan keputusan terkonsentrasi pada <i>Vice President</i> di kantor Pusat (Jakarta). Perubahan ini juga diikuti dengan perubahan struktur organisasi serta fokus bisnis menjadi <i>based on product</i> .	Sentralisasi yaitu tingkat di mana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di dalam organisasi (Robbins, 2002).
2010-2012 (terhitung per 1 Januari 2011)	Berdasarkan SK, masih tetap dalam bentuk sentralisasi (seperti 2007-2010)	Sentralisasi yaitu tingkat di mana pengambilan keputusan dikonsentrasikan pada suatu titik tunggal di

Transformasi Organisasi	Perubahan Yang Dilakukan	Keterangan
		dalam organisasi (Robbins, 2002).
2012-sekarang (terhitung per 1 Januari 2013)	Kembali seperti pada masa sebelum tahun 2007, yaitu desentralisasi, dimana pengambilan keputusan didelegasikan oleh <i>Vice President</i> kepada <i>General Manager</i> . Perubahan ini juga diikuti dengan perubahan struktur organisasi.	Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang dalam membuat keputusan dan kebijakan kepada manajer atau orang-orang yang berada pada level bawah dalam suatu struktur organisasi (Robbins, 2002).

Perubahan organisasi menyebabkan individu mengalami proses reaksi (Kyle, dikutip oleh Sharma, 1999 dalam Julita dan Wan Rafaei, 2010). Reaksi yang muncul pada pekerja pun berbeda, baik reaksi positif maupun reaksi negatif dalam menanggapi perubahan organisasi.

Untuk mengetahui kesiapan untuk berubah, maka dapat diukur dengan menggunakan skala adaptasi *Readiness for Organizational Change Scale* oleh Holt, Armenakis, Feild, dan Harris (2007), yang disusun berdasarkan 4 karakteristik, yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy*, dan *personally Beneficial (personal valence)*. Skala tersebut digunakan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus khususnya pada beberapa fungsi dalam menanggapi perubahan organisasi. Berikut ini merupakan uraian karakteristik dari *Readiness for Organizational Change Scale*.

Tabel 1.2. Karakteristik pada *Readiness for Organizational Change Scale*

Karakteristik	Definisi
<i>Appropriateness</i>	Ketepatan untuk melakukan perubahan, adanya alasan logis untuk berubah, sehingga pekerja mengetahui adanya kebutuhan perubahan yang berfokus pada manfaat untuk organisasi.
<i>Management support</i>	Mewakili sejauh mana anggota organisasi merasa <i>senior leader</i> mendukung perubahan. Pemimpin dalam organisasi memiliki

Karakteristik	Definisi
	komitmen dan mendukung pelaksanaan perubahan, sehingga pekerja merasakan adanya dukungan penuh dari pemimpin dan manajemen dalam perubahan yang dilakukan.
<i>Change efficacy</i>	Anggota organisasi merasa yakin bahwa mereka akan melakukan dengan baik dan menjadi sukses.
<i>Personally Beneficial (personal valence)</i>	Perubahan dapat memberikan manfaat bagi pribadi individu, sehingga pekerja merasakan keuntungan bagi dirinya ketika melakukan perubahan organisasi.

Pengambilan data di PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus pada 4 fungsi di wilayah Surabaya yakni *Aviation* area Jatim dan Balinus, *Retail Fuel Marketing Region V*, *Supply and Distribution Region V* dan *Industrial Fuel Marketing Region V*. Berikut ini merupakan jumlah responden dari setiap fungsi.

Tabel 1.3. Jumlah responden dari setiap fungsi di PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus

Fungsi	Jumlah Pekerja (Responden)
<i>Aviation</i> Area Jatim dan Balinus (Depot Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Juanda)	24
<i>Retail Fuel Marketing Region V</i> (Surabaya Jagir)	16
<i>Supply and Distribution Region V</i> - Surabaya Jagir - <i>Instalation Surabaya Group</i>	14 38
<i>Industrial Fuel Marketing Region V</i>	12
Jumlah Keseluruhan	104

Berdasarkan pengambilan data pada 4 fungsi di PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus, diperoleh beberapa data yang mendeskripsikan kesiapan untuk berubah pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus. Berikut ini merupakan data dari kuisisioner *Readiness for Organizational Change Scale* yang akan dijelaskan sebagai berikut.

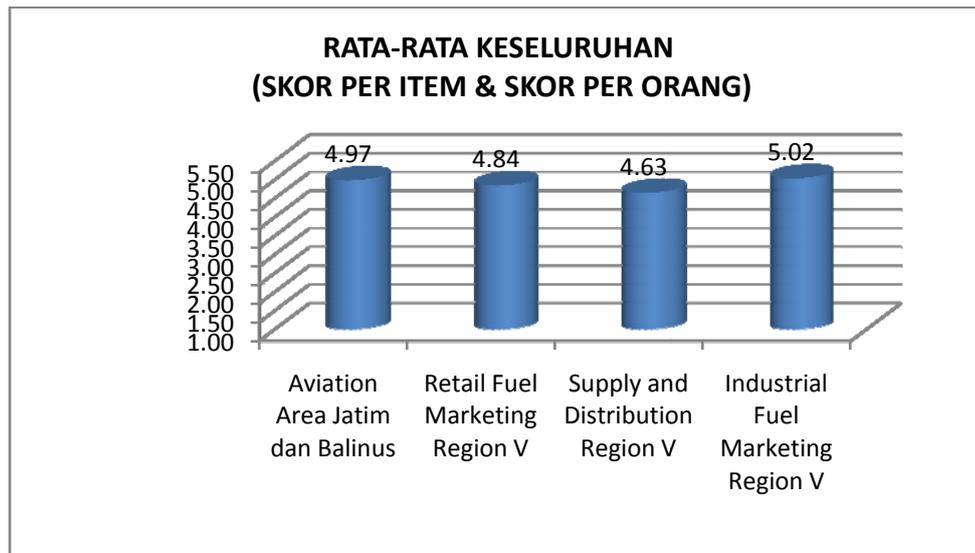
1. *Appropriateness*

Tabel 1.4. Rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *appropriateness*

APPROPRIATENESS	
FUNGSI (WILAYAH SURABAYA)	RATA-RATA KESELURUHAN (SKOR PER ITEM DAN SKOR PER ORANG)
<i>Aviation Area</i> Jatim dan Balinus	4,97
<i>Retail Fuel Marketing Region V</i>	4,84
<i>Supply and Distribution Region V</i>	4,63
<i>Industrial Fuel Marketing Region V</i>	5,02
JUMLAH KESELURUHAN	19,46
RATA-RATA KESELURUHAN	4,87

Berdasarkan tabel 1.4, diketahui bahwa pada fungsi *Aviation Area* Jatim dan Balinus, rata-rata skor per item *appropriateness* dan skor per orang adalah 4,97. Hal ini menunjukkan bahwa para pekerja pada fungsi *Aviation Area* Jatim dan Balinus tergolong netral dalam menghadapi perubahan organisasi. Senada dengan fungsi *Aviation Area* Jatim dan Balinus, pada fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* dengan skor 4,84 dan fungsi *Supply and Distribution Region V* dengan skor 4,63 juga merespon dengan netral terhadap adanya perubahan organisasi. Sementara itu, pada pekerja di fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* setingkat lebih diatas dari ketiga fungsi lainnya karena mereka tergolong agak setuju (dengan skor 5,02) dengan adanya perubahan. Mereka menganggap bahwa perubahan yang dilakukan atas dasar alasan yang tepat karena didukung oleh alasan bahwa perubahan yang dilakukan berfokus pada manfaat untuk perusahaan. Dengan demikian, diperoleh skor rata-rata keseluruhan dari keempat fungsi tersebut adalah 4,87, bahwa pada item *appropriateness* menunjukkan bahwa ketepatan untuk melakukan perubahan masih belum begitu

direfleksikan secara maksimal oleh pekerja karena dalam hal ini mereka cenderung netral dalam menanggapi perubahan organisasi. Uraian diatas dapat ditunjukkan dalam bentuk *chart* sebagai berikut.



Gambar 1.1. *Chart* rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *appropriateness*

Pada karakteristik ini, fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* merupakan fungsi dengan rata-rata skor per item *appropriateness* tertinggi, yaitu 5,02. Hal ini dapat disebabkan karena pekerja pada fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* memahami bahwa perubahan organisasi yang dilakukan sebagai upaya untuk menghadapi persaingan bisnis. Adanya tuntutan pasar yang membuat mereka menjadi siap dalam menghadapi perubahan organisasi ini. Oleh karena itu, mereka memiliki skor *appropriateness* yang tergolong tinggi. Selanjutnya setingkat dibawah fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V*, terdapat fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* serta fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* yang tergolong netral, dengan rata-rata skor per item

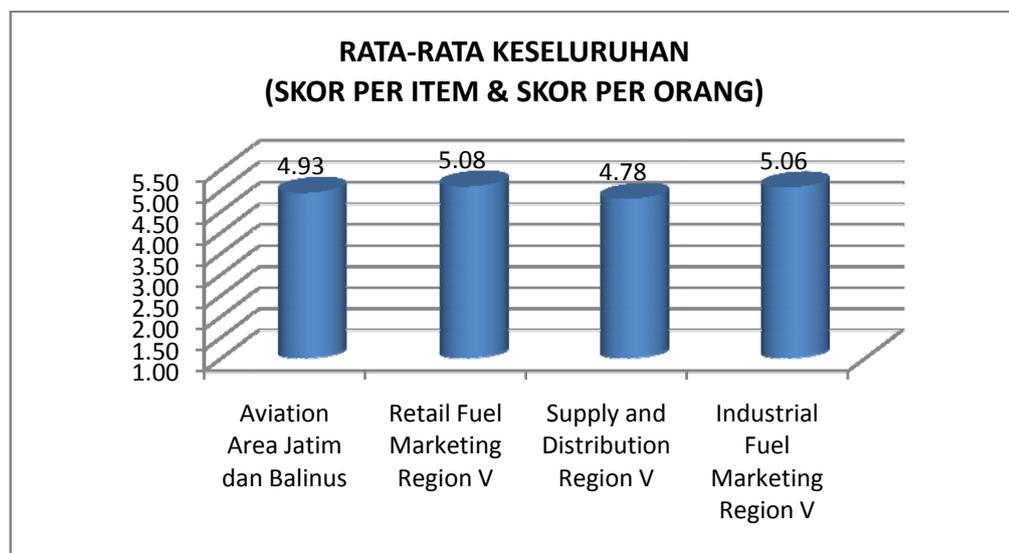
appropriateness yang berbeda tipis, yaitu 4,97 untuk fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* dan 4,84 untuk fungsi *Retail Fuel Marketing Region V*. Respon netral yang ditunjukkan pada kedua fungsi ini (*Aviation Area Jatim dan Balinus* serta fungsi *Retail Fuel Marketing Region V*), mengasumsikan bahwa pekerja pada kedua fungsi ini, memahami alasan dilakukannya perubahan organisasi, namun cenderung bersikap netral dalam melaksanakan perubahan organisasi. Sementara itu pada fungsi *Supply and Distribution Region V* juga tergolong netral namun merupakan fungsi dengan rata-rata skor per item *appropriateness* terendah, yaitu 4,63. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja pada fungsi *Supply and Distribution Region V* belum terlalu yakin dengan adanya alasan logis bahwa perubahan organisasi yang dilakukan bermanfaat bagi organisasi dalam menghadapi persaingan bisnis.

2. *Management support*

Tabel 1.5. Rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *management support*

MANAGEMENT SUPPORT	
FUNGSI (WILAYAH SURABAYA)	RATA-RATA KESELURUHAN (SKOR PER ITEM DAN SKOR PER ORANG)
<i>Aviation Area Jatim dan Balinus</i>	4,93
<i>Retail Fuel Marketing Region V</i>	5,08
<i>Supply and Distribution Region V</i>	4,78
<i>Industrial Fuel Marketing Region V</i>	5,06
JUMLAH KESELURUHAN	19,85
RATA-RATA KESELURUHAN	4,96

Sesuai dengan tabel 1.5, tampak bahwa pada fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* (dengan skor 4,93) dan fungsi *Supply and Distribution Region V* (dengan skor 4,78) tergolong netral dalam menanggapi dukungan *team management* terhadap perubahan organisasi. Sementara untuk fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* (dengan skor 5,08) dan fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* (dengan skor 5,06) tergolong agak setuju bahwa *team management* cukup berperan aktif dalam pelaksanaan perubahan termasuk memberi dukungan dan merangkul pekerja dalam menjalankan perubahan organisasi. Dengan demikian, diperoleh skor rata-rata keseluruhan dari keempat fungsi tersebut adalah 4,96, yang menunjukkan bahwa pada item *management support*, para pekerja tergolong netral dalam menanggapi dukungan *team management* dalam menjalankan perubahan organisasi. Uraian diatas dapat ditunjukkan dalam bentuk *chart* sebagai berikut.



Gambar 1.2. *Chart* rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *management support*

Pada fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* dan fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* menunjukkan rata-rata skor per item pada karakteristik *management support* yang tertinggi dibandingkan dengan 2 fungsi lainnya, dengan skor 5,08 pada fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* dan 5,06 pada fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V*. Kedua fungsi ini (fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* dan fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V*) cenderung siap dengan adanya perubahan organisasi karena merasa bahwa peran *team management* cukup optimal dalam melakukan perubahan organisasi khususnya dalam memberikan informasi yang berhubungan dengan manfaat perubahan organisasi. Pekerja menjadi paham dengan perubahan organisasi berkat peran *team management* yang cukup optimal bagi kedua fungsi ini, serta peran pemimpin yang mampu memberikan arahan dalam rangka pelaksanaan perubahan organisasi. Sementara itu, pada fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* tergolong netral dengan skor rata-rata 4,93. Sikap netral yang ditunjukkan pada fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* disebabkan karena pekerja pada fungsi ini melihat peran *team management* terhadap pelaksanaan perubahan organisasi masih belum optimal. Masih banyak pekerja yang belum sepenuhnya paham bahkan cenderung acuh dengan adanya perubahan organisasi. Selanjutnya pada fungsi *Supply and Distribution Region V*, skor rata-rata adalah 4,78, tergolong netral, namun merupakan skor terendah pada karakteristik *management support*. Hal ini disebabkan karena pekerja pada fungsi ini merasa bahwa *team management* dalam melakukan perubahan organisasi belum optimal. Informasi yang kurang tersampaikan hingga ke level bawah membuat pekerja menjadi tidak

terlalu fokus pada perubahan organisasi. Selain itu, pekerja hanya fokus mengerjakan tugas-tugasnya, khususnya di lingkungan operasional, sehingga ketika ada perubahan sistem pasca perubahan organisasi, pekerja menjadi kebingungan. Selain peran *team management*, dibutuhkan pula peran pimpinan yang mampu mengarahkan pekerjaanya selama proses perubahan organisasi dilakukan.

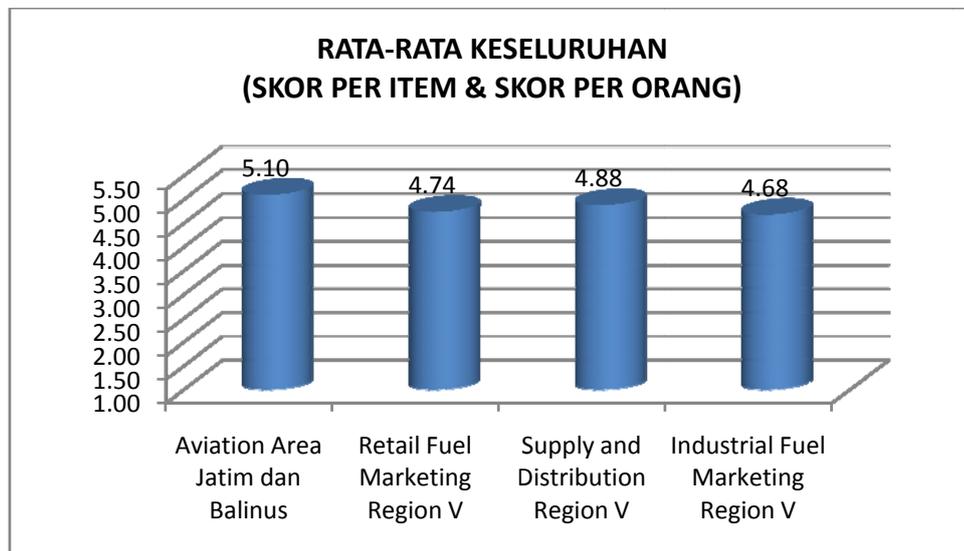
3. *Change efficacy*

Tabel 1.6. Rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *change efficacy*

CHANGE EFFICACY	
FUNGSI (WILAYAH SURABAYA)	RATA-RATA KESELURUHAN (SKOR PER ITEM DAN SKOR PER ORANG)
<i>Aviation Area</i> Jatim dan Balinus	5,10
<i>Retail Fuel Marketing Region V</i>	4,74
<i>Supply and Distribution Region V</i>	4,88
<i>Industrial Fuel Marketing Region V</i>	4,68
JUMLAH KESELURUHAN	19,39
RATA-RATA KESELURUHAN	4,85

Pada tabel 1.6, ditunjukkan bahwa di fungsi *Aviation Area* Jatim dan Balinus, rata-rata skor per item dan skor per orang adalah 5,10, yang berarti bahwa para pekerja agak setuju dengan perubahan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan keyakinan bahwa mereka akan menjalankan perubahan dengan baik dan menjadi sukses. Mereka merasa cukup memiliki kemampuan yang dibutuhkan guna membantu kelancaran jalannya perubahan yang dilakukan perusahaan. Sementara itu pada 3 fungsi lainnya, yaitu *Retail Fuel Marketing Region V* (dengan skor 4,74), fungsi *Supply and Distribution Region V* (dengan skor 4,88), dan fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* (dengan skor 4,68) cenderung

menunjukkan respon yang netral terkait kemampuan masing-masing pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dalam perubahan yang diterapkan perusahaan. Dengan demikian, diperoleh skor rata-rata keseluruhan dari keempat fungsi tersebut adalah 4,85, yang juga menunjukkan bahwa pekerja netral dalam menanggapi perubahan organisasi khususnya ditinjau dari kemampuan pekerja dalam menjalankan tugas-tugasnya setelah adanya perubahan organisasi. Uraian diatas dapat ditunjukkan dalam bentuk *chart* sebagai berikut.



Gambar 1.3. *Chart* rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *change efficacy*

Pada fungsi *Aviation Area* Jatim dan Balinus diperoleh skor tertinggi pada karakteristik *change efficacy*, yaitu 5,10. Hal ini menunjukkan pada fungsi ini, pekerja memiliki kemampuan yang cukup memadai dalam menjalankan tugas-tugasnya pasca perubahan organisasi dilakukan, sehingga dapat membantu kelancaran jalannya perubahan yang dilakukan organisasi. Dengan adanya pemahaman dan kemampuan yang mendukung, pekerja di fungsi *Aviation Area*

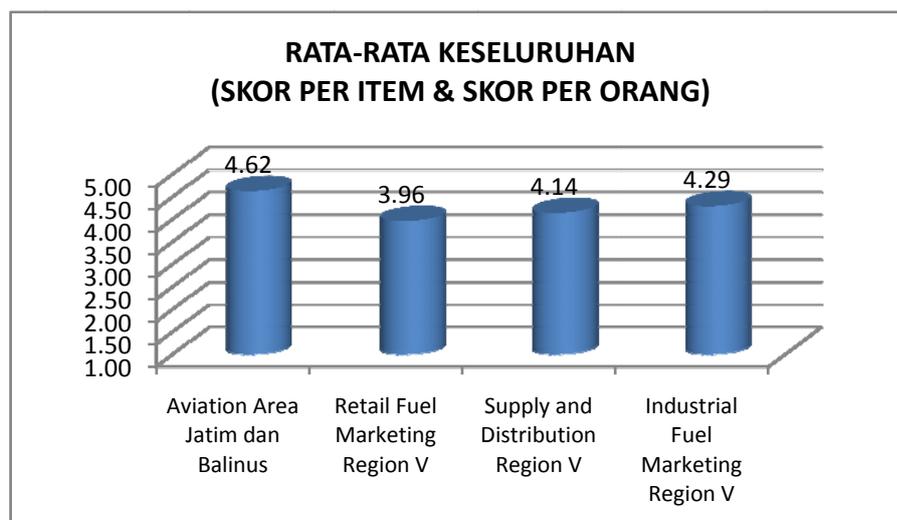
Jatim dan Balinus membuat fungsi ini memiliki skor *change efficacy* yang tinggi. Sementara itu, pada kedua fungsi lainnya tergolong netral, yakni fungsi *Supply and Distribution Region V* dengan skor 4,88 dan fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* dengan skor 4,74. Pada kedua fungsi ini (fungsi *Supply and Distribution Region V* serta fungsi *Retail Fuel Marketing Region V*), pekerja bersikap netral karena menurut mereka perubahan organisasi yang terjadi dapat secara tidak langsung diikuti oleh pekerja. Dengan kemampuan yang dimilikinya, pekerja menjadi cukup mampu melaksanakan perubahan organisasi, tanpa mengganggu kinerja mereka selama ini. Sedangkan pada fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* skor rata-rata juga tergolong netral, namun merupakan skor terendah pada karakteristik ini, yaitu 4,68. Dengan kata lain diketahui bahwa pada fungsi fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* tampak bahwa pekerjaanya cenderung kurang yakin dengan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas perubahan. Pekerja merasa masih membutuhkan arahan, khususnya dari *team management*. Hal ini membuat skor *change efficacy* mereka menjadi rendah.

4. *Personally Beneficial (personal valence)*

Tabel 1.7. Rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *personally beneficial (personal valence)*

PERSONALLY BENEFICIAL (PERSONAL VALENCE)	
FUNGSI (WILAYAH SURABAYA)	RATA-RATA KESELURUHAN (SKOR PER ITEM DAN SKOR PER ORANG)
<i>Aviation Area</i> Jatim dan Balinus	4,63
<i>Retail Fuel Marketing Region V</i>	3,96
<i>Supply and Distribution Region V</i>	4,14
<i>Industrial Fuel Marketing Region V</i>	4,29
JUMLAH KESELURUHAN	17,01
RATA-RATA KESELURUHAN	4,25

Berdasarkan tabel 1.7, diketahui bahwa pada fungsi *Aviation Area* Jatim dan Balinus (dengan skor 4,63), fungsi *Supply and Distribution Region V* (dengan skor 4,14), dan fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* (dengan skor 4,29) menunjukkan bahwa ketiga fungsi tersebut tergolong netral dalam menanggapi permasalahan terkait keuntungan apakah yang diperoleh saat para pekerja melakukan perubahan. Sementara itu, pada fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* skor rata-rata adalah 3,96. Hal ini menunjukkan bahwa pada fungsi ini para pekerja agak tidak setuju dengan pernyataan bahwa perubahan dapat memberikan manfaat bagi pribadi pekerja. Para pekerja tidak merasakan adanya keuntungan ketika melakukan perubahan. Dengan demikian, diperoleh skor rata-rata keseluruhan dari keempat fungsi tersebut adalah 4,25. Hal ini menunjukkan bahwa keempat fungsi tersebut cenderung netral dalam menanggapi perubahan yang ada. Hal ini disebabkan karena para pekerja tidak merasakan adanya keuntungan bagi mereka ketika perubahan diterapkan. Uraian diatas dapat ditunjukkan dalam bentuk *chart* sebagai berikut.



Gambar 1.4. *Chart* rata-rata skor per item dan skor per orang pada item *personally beneficial (personal valence)*

Pada karakteristik ini, fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* diperoleh skor tertinggi, yaitu 4,62, yang menunjukkan bahwa pekerja di fungsi ini yakin bahwa perubahan dapat memberikan manfaat bagi pribadi pekerja itu sendiri, sehingga pekerja merasakan keuntungan bagi dirinya ketika melakukan perubahan organisasi. Pekerja di fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* merasa lebih dimudahkan setelah adanya perubahan organisasi. Hal ini berkaitan dengan proses koordinasi yang lebih mudah dengan pihak di kantor pusat, sehingga proses penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat. Pada fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V* (dengan skor 4,29) dan fungsi *Supply and Distribution Region V* (dengan skor 4,14) memiliki perolehan yang berbeda tipis dan tergolong netral dalam memandang keuntungan yang diperoleh saat melakukan perubahan. Pekerja di kedua fungsi ini, merasa bahwa tidak terlalu ada perbedaan yang signifikan antara keadaan sebelum dan sesudah perubahan organisasi. Keadaan cenderung sama saja dan keuntungan atau manfaat perubahan organisasi tidak terlalu dirasakan oleh pekerja. Di sisi lain, pada fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* skor rata-rata adalah 3,96, tergolong skor terendah. Hal ini menggambarkan bahwa pekerja pada fungsi ini kurang yakin dengan adanya manfaat yang akan diperoleh jika melakukan perubahan. Keuntungan atau manfaat perubahan organisasi tidak terlalu dirasakan oleh pekerja. Pekerja menganggap bahwa perubahan organisasi hanyalah suatu rutinitas tahunan yang dilakukan perusahaan demi kepentingan perusahaan, bukan demi kepentingan pekerja.

Sesuai dengan uraian hasil diatas, diketahui bahwa pada setiap fungsi memiliki kecenderungan yang berbeda pada setiap karakteristik *Readiness for Organizational Change Scale*. Diketahui bahwa **perolehan skor rata-rata tertinggi terdapat pada karakteristik *change efficacy* di fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* (dengan skor 5,10)**. Pekerja di fungsi ini cenderung yakin dengan kemampuan yang dimiliki, mampu melaksanakan perubahan organisasi secara optimal. Hal ini ditunjang dengan adanya keyakinan pada diri pekerja bahwa perubahan organisasi yang dilakukan membawa dampak positif bagi pekerja, yakni lebih memudahkan dalam bekerja. Hal ini semakin meningkatkan keyakinan pekerja terhadap kemampuan mereka dalam melakukan perubahan organisasi. Sementara itu **perolehan skor rata-rata terendah terdapat pada karakteristik *personally beneficial (personal valence)* di fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* (dengan skor 3,96)**. Pekerja di fungsi *Retail Fuel Marketing Region V* cenderung menganggap bahwa perubahan organisasi yang dilakukan merupakan kepentingan perusahaan, yang tidak berkaitan dengan keuntungan atau manfaat yang akan diperoleh oleh pekerja. Pekerja tidak yakin bahwa perubahan yang dilakukan akan membawa manfaat bagi pekerja jika mereka menerapkan perubahan tersebut. Sementara karakteristik lainnya pada keempat fungsi tersebut masih tergolong netral. Berikut ini akan digambarkan dalam bentuk tabel mengenai perbedaan karakteristik pada setiap fungsi.

Tabel 1.8. Perbedaan Karakteristik per Fungsi

	Aviation Area Jatim dan Balinus			Retail Fuel Marketing Region V			Supply and Distribution Region V			Industrial Fuel Marketing Region V		
	T	N	R	T	N	R	T	N	R	T	N	R
<i>Appropriateness</i>		√			√				√	√		
<i>Management support</i>		√		√					√	√		
<i>Change efficacy</i>	√				√			√				√
<i>Personally Beneficial (personal valence)</i>	√					√		√			√	

Keterangan:

T: Skor tertinggi

N: Netral

R: Skor terendah

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) adalah sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat di dalam suatu perubahan; yang merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Pekerja perlu menanggapi adanya perubahan yang terjadi, maka pekerja perlu untuk menyiapkan diri agar mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Perubahan organisasi harus didahului dengan kesiapan untuk berubah (Rowden, 2001, dalam Madsen, 2005). Bernerth (dalam Madsen, Miller dan John, 2005) juga menjelaskan bahwa kesiapan pekerja untuk berubah merupakan faktor penting bagi kesuksesan usaha untuk perubahan. Apabila para pekerja tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan

dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, dan Griego, 1998, dalam Cilliana dan Mansoer, 2008).

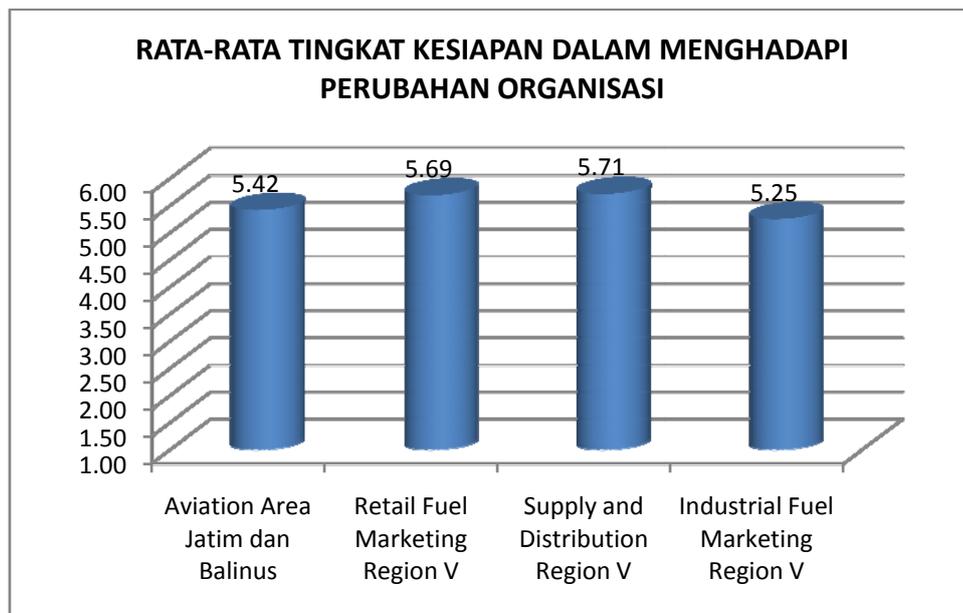
Berikut ini akan diuraikan sejauhmana kesiapan para pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus khususnya pada beberapa fungsi, yaitu *Aviation Area Jatim dan Balinus*, *Retail Fuel Marketing Region V*, *Supply and Distribution Region V*, dan *Industrial Fuel Marketing Region V*.

Tabel 1.9. Rata-rata kesiapan pekerja dalam menghadapi perubahan organisasi

FUNGSI (WILAYAH SURABAYA)	RATA-RATA TINGKAT KESIAPAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN ORGANISASI
<i>Aviation Area Jatim dan Balinus</i>	5,42
<i>Retail Fuel Marketing Region V</i>	5,69
<i>Supply and Distribution Region V</i>	5,71
<i>Industrial Fuel Marketing Region V</i>	5,25
JUMLAH KESELURUHAN	22,07
RATA-RATA KESELURUHAN	5,52

Berdasarkan tabel 1.8, diketahui bahwa rata-rata kesiapan para pekerja dari keempat fungsi tersebut sebesar 5,52. Dengan uraian dimana pada fungsi *Aviation Area Jatim dan Balinus* rata-rata kesiapan pekerja sebesar 5,42. Sedangkan pada fungsi *Retail Fuel Marketing Region V*, rata-rata kesiapan pekerja sebesar 5,69. Lebih lanjut, pada fungsi *Supply and Distribution Region V*, skor rata-rata sebesar 5,71. Dan yang terakhir adalah fungsi *Industrial Fuel Marketing Region V*, dengan rata-rata kesiapan pekerjanya sebesar 5,25. Hal ini menunjukkan bahwa secara garis besar pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus khususnya pada keempat fungsi tersebut tergolong **agak siap** dalam menghadapi perubahan organisasi.

Sesuai dengan hasil analisis dengan menggunakan *Readiness for Organizational Change Scale* yang berkaitan dengan karakteristik kesiapan untuk berubah serta hasil data berupa rata-rata kesiapan pekerja dari pada 4 (empat) fungsi di PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus, maka diasumsikan bahwa terdapat faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi para pekerja sehingga menjadi **agak siap (tidak sepenuhnya siap)** dalam menghadapi perubahan organisasi. Kesiapan pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus dapat dilihat pada *chart* sebagai berikut.



Gambar 1.5. *Chart* rata-rata kesiapan pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus dalam menghadapi perubahan organisasi

Berdasarkan hasil survei diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus. Diharapkan dengan diketahuinya faktor-faktor apa saja yang

mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja, peneliti dapat memberikan informasi yang berguna bagi pihak manajemen PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus dalam rangka mendorong pekerja agar lebih siap dalam menghadapi perubahan organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus?”

1.3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian mengenai *readiness for change* telah banyak dilakukan. Akan tetapi, penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *readiness for change* pada pekerja di suatu perusahaan, masih jarang ditemukan. Berikut merupakan beberapa penelitian sebelumnya yang berusaha mengungkapkan mengenai *readiness for change*.

1. *Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates* dalam *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (2002). 75,377-392 © 2002 *The British Psychological Society*, oleh Charles E. Cunningham, Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John Macintosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom dan Judy Brown.

Hasil: Dalam analisis regresi hirarkis, gaya pemecahan masalah (*problem solving style*) pada *active job*, dan *self efficacy* pada *job change* berkontribusi secara independen terhadap prediksi kesiapan untuk perubahan organisasi. Skor kesiapan untuk perubahan organisasi dan pendekatan aktif untuk memecahkan masalah pekerjaan adalah prediktor terbaik dari partisipasi dalam *redesign* aktivitas selama satu tahun *reengineering programme*.

2. *Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?* tahun 2005, oleh Susan R. Madsen, Duane Miller, dan Cameron R. John.

Hasil: terdapat hubungan yang signifikan antara kesiapan untuk berubah, komitmen organisasi, dan hubungan sosial. Hubungan juga ditemukan antara kesiapan untuk perubahan dan jumlah anak, hubungan sosial dan jenis kelamin, dan komitmen organisasi atau salah satu dari tiga komponen (yaitu, identifikasi, keterlibatan kerja, dan loyalitas) dan usia pekerja, lamanya waktu bekerja pada perusahaan, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin.

3. *Influential Factors in Individual Readiness for Change* dalam *Journal of Business and Management* – Vol. 12, No. 2, 2006, oleh Susan R. Madsen, Cameron R. John, dan Duane Miller.

Hasil: terdapat hubungan signifikan antara *Margin in Life* (MIL) dengan *readiness for change*, usia, level pendidikan, dan lamanya waktu bekerja di perusahaan.

4. *Determinants of Employee Readiness for Organisational Change* dalam *A Thesis Submitted for the Degree of Doctor of Philosophy* Brunel Business School: Brunel University, November 2009, oleh Naimatullah Shah.

Hasil: faktor-faktor kesiapan pekerja telah diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu faktor individu dan faktor lingkungan kerja (*workplace*). Faktor individu yang terkait dengan aspek pribadi, psikologis dan social, yang mempunyai pengaruh positif pada pekerja untuk mengurangi ketidakpastian dari program perubahan. Bahkan, pekerja dapat mengembangkan harapan dan asumsi mereka berdasarkan lingkungan tempat kerja. Sedangkan faktor *workplace*, termasuk faktor lingkungan organisasi, budaya, dan fasilitas.

Penelitian ini memiliki beberapa keunikan diantaranya adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini khusus menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi *readiness for change* pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus, yang sering melakukan perubahan organisasi. Penelitian ini dapat memberikan dukungan terhadap efektivitas perubahan organisasi di masa depan. Sejauh ini, belum ada penelitian yang membahas faktor-faktor yang mempengaruhi *readiness for change* pada pekerja di perusahaan, khususnya pada PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus.
2. Secara praktik, penelitian ini memiliki keunikan, karena metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif, dimana penelitian-penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kuantitatif.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu:

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini dapat memberikan informasi mengenai kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) serta faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus.
2. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai landasan bagi peneliti-peneliti lain untuk meneliti variabel-variabel lain yang turut berpengaruh terhadap *readiness for change* pada pekerja.

1.5.2 Manfaat Praktis

1. Sebagai informasi kepada pihak manajemen PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus sebagai pelaku perubahan organisasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus.
2. Sebagai informasi kepada pihak manajemen PT PERTAMINA (Persero) area Jatim dan Balinus mengenai faktor-faktor apa saja yang

membuat pekerja siap dalam menghadapi perubahan organisasi, sehingga menjadi daya dorong untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada pekerja.