

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Globalisasi menuntut dunia untuk berubah dan berkembang secara terus menerus. Perkembangan dan perubahan ini tidak dapat dihindari bagi kehidupan organisasi di masa kini dan mendatang. Jika terjadi perubahan dalam suatu negara, terutama negara maju, maka perubahan tersebut akan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap negara lainnya. Kekuatan lingkungan global tersebut dapat menjadi faktor pendorong bagi organisasi untuk melakukan perubahan. Bidang garapan bisnis juga mengikuti perkembangan dunia dengan melakukan perubahan dalam waktu yang tidak bersamaan (Madsen, Miller, & John, 2005). Perubahan yang dilakukan secara konstan dan terus menerus menyebabkan kinerja organisasi maju dengan pesat, sehingga mampu mencapai sebuah kesuksesan dalam organisasi.

Perubahan telah menjadi suatu kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi. Perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif (Hussey, 2000, dalam Wibowo, 2008). 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, & John, 2005). Hussey (2000) menjelaskan beberapa faktor yang menyebabkan organisasi melakukan perubahan yaitu, perubahan teknologi terus meningkat,

persaingan yang intensif dan global, tuntutan pelanggan, perubahan demografis negara, privatisasi bisnis milik masyarakat berlanjut, dan pemegang saham meminta lebih banyak nilai (Hussey, 2000, dalam Wibowo, 2008).

Robbins (2001) juga mengungkapkan beberapa faktor penyebab terjadinya perubahan dalam organisasi yaitu, sifat tenaga kerja, teknologi, kejutan ekonomi, persaingan, kecenderungan sosial, dan politik dunia (Robbins, 2001). Faktor pendorong milik Robbins dibuktikan dengan adanya perubahan nilai valuta asing di negara maju dapat berakibat timbulnya krisis ekonomi berkepanjangan di negara berkembang (Wibowo, 2008). Perubahan yang dilakukan organisasi di negara maju dapat memunculkan inisiatif perubahan pada organisasi di negara berkembang. Saat ini faktor-faktor pendorong terjadinya perubahan pada organisasi tidak dapat dielakkan lagi, sehingga tidak ada satupun organisasi yang kebal terhadap perubahan. Meningkatnya inisiatif untuk berubah pada beberapa organisasi tersebut memberikan alasan organisasi dan seluruh anggotanya harus siap dan peka terhadap perubahan yang akan terjadi.

Inisiatif perubahan yang meningkat terbukti dengan adanya beberapa organisasi di Indonesia yang melakukan perubahan sejak tahun 1999. Bank Mandiri terbentuk dari gabungan beberapa bank di Indonesia yang mengalami goncangan keuangan dikarenakan krisis moneter, pada tahun 1999 Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor, dan Bank Pembangunan Indonesia membentuk Bank Mandiri dengan memberhentikan kurang lebih 9000 karyawan. Bank Mandiri berjalan tertatih selama empat tahun berturut-turut,

hingga pada tahun 2009 Bank Mandiri mampu bersaing dengan bank lainnya dengan keuntungan tujuh triliun (Anneahira, 2010).

Fakta perubahan yang terjadi di Surabaya, yaitu perubahan yang dilakukan Universitas Airlangga dari universitas BUMN menjadi universitas BHMN. Universitas Airlangga melakukan perubahan struktur organisasi yang secara spontan akan mengubah *job design* masing-masing karyawan. Kendala yang dihadapi yaitu sulitnya merubah perilaku karyawan yang terbiasa dengan kebiasaan lama. Telah banyak *training* dan usaha yang dikerahkan untuk mengatasi kendala tersebut, namun karyawan masih belum mampu fokus terhadap pekerjaan sehingga kebiasaan lama belum dapat dirubah dengan kebiasaan yang baru (hasil wawancara Rektor UNAIR, 2011). Perubahan sudah menjadi kebutuhan primer bagi organisasi, dapat diibaratkan jika suatu organisasi tidak melakukan perubahan maka mereka tidak akan mampu bertahan. Tantangan yang terus dihadapi untuk tetap kompetitif dan sukses mendorong organisasi untuk melakukan perubahan organisasi, merger, dan transformasi.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. (Telkom) salah satu organisasi yang memberanikan diri untuk melakukan perubahan besar-besaran yang dinamakan transformasi organisasi. Telkom adalah salah satu organisasi yang peka terhadap perubahan, terhitung sejak tahun 1988 sampai sekarang Telkom telah melakukan tiga fase transformasi. Berikut ini akan dipaparkan beberapa fase transformasi organisasi yang dilakukan Telkom :

NO	Fase Transformasi Organisasi	Dirut	Perubahan yang dilakukan
1.	Fase I (1988 - 1997)	Cacuk Sudarjanto	<i>Basic Culture Transformation</i>
2.	Fase II (2002 - 2005)	Kristiono	Perubahan Telkom berbasis <i>Asset Based Company</i> menjadi <i>Customer Centric</i> serta transformasi perusahaan telekomunikasi menjadi perusahaan infocom
3.	Fase III (2009 - sekarang)	Rinaldi Firmansyah	Perubahan perusahaan infocom menjadi <i>T.I.M.E company</i>

Tabel 1.1 Fase Transformasi Organisasi Telkom

Fase III ini Telkom melakukan transformasi bisnis secara fundamental yang diikuti juga dengan diperkenalkannya *corporate identity* baru untuk menyambut era baru Telkom sebagai satu-satunya perusahaan T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*) di Indonesia. Transformasi yang didahului oleh perubahan *corporate identity* akan melakukan tahapan-tahapan perubahan selanjutnya sampai lima tahun kedepan. Tahapan transformasi berjalan dalam waktu yang lama dikarenakan Telkom tidak hanya merubah logo, namun juga melakukan perubahan *portofolio, value, dan tagline* perusahaan seperti transformasi bidang infrastruktur, sistem dan model informasi, serta formasi kepegawaian. Perubahan besar-besaran yang dilakukan Telkom ini dikarenakan telah banyak terjadi perubahan mendasar, mulai dari perubahan lingkungan bisnis (kompetisi dan regulasi) serta perubahan teknologi dan *lifestyle*

(P2TEL, 2011). Perubahan membawa arti penting bagi Telkom untuk tetap kompetitif dan mampu bersaing.

Perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda (Robbins, 2001). Perubahan merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur organisasi, teknologi, dan atau orang (Greenberg & Baron, 2003, dalam Wibowo, 2008). Melakukan perubahan memerlukan dukungan dan kerjasama seluruh anggota organisasi, terutama sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam perubahan. Sumber daya manusia perlu memahami arti pentingnya suatu perubahan, sehingga mereka siap menerima dan mampu untuk melakukan perubahan (Wibowo, 2008). Perubahan organisasi harus didahului dengan kesiapan untuk berubah (Rowden, 2001, dalam Madsen, 2005). Kesiapan untuk berubah dianggap sebagai satu hal penting untuk keberhasilan pelaksanaan perubahan (Weiner, 2009).

Robbins (2001) mengungkapkan beberapa faktor yang menyebabkan karyawan menolak melakukan perubahan yaitu, kebiasaan, keamanan, faktor ekonomis, ketakutan atas ketidaktahuan, dan proses informasi selektif. Perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian, tekanan, dan ambiguitas bagi karyawan dalam organisasi (Shah & Irani, 2009). Kesiapan untuk berubah harus dimiliki oleh karyawan untuk mencapai suatu keberhasilan perubahan organisasi. Persepsi terhadap kesiapan untuk perubahan organisasi diidentifikasi sebagai salah satu faktor penting dalam mempertahankan besar kecilnya perubahan (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Dorongan dan persiapan yang dilakukan organisasi

mampu membawa karyawan dalam situasi yang siap untuk menerima dan melakukan perubahan.

Kesiapan untuk berubah didefinisikan sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan, merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Sumber daya manusia pada hakikatnya mempunyai sifat menolak terhadap perubahan, karena belum semua karyawan memahami arti pentingnya perubahan (Wibowo, 2008). Penelitian Armenakis (1993) menyatakan bahwa kesiapan adalah salah satu faktor penting yang terlibat sebagai bentuk dorongan bagi karyawan dalam menghadapi perubahan.

Kesiapan dapat menguatkan kepercayaan dan sikap karyawan akan pentingnya perubahan dalam organisasi (Armenakis, 1993). Berikutnya Holt (2007) menjelaskan kesiapan untuk berubah adalah hal yang perlu ditinjau sebelum melakukan perubahan organisasi. Kesiapan adalah kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu melaksanakan perubahan yang diusulkan (*self efficacy*), perubahan yang diusulkan tepat untuk dilakukan organisasi (*appropriateness*), pemimpin berkomitmen dalam perubahan yang diusulkan (*management support*), dan perubahan yang diusulkan akan memberikan keuntungan bagi anggota organisasi (*personal benefit*) (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Perlunya menciptakan kesiapan untuk berubah bagi karyawannya dapat mengurangi penolakan karyawan akan perubahan, karena perubahan berarti

bergerak dari yang diketahui menuju pada keadaan yang tidak diketahui dengan kemungkinan gagal atau berhasil.

Perubahan organisasi yang dilakukan tidak selalu mengindikasikan adanya keberhasilan, tidak sedikit organisasi yang mengalami kegagalan setelah melakukan perubahan. Hal ini terbukti dengan adanya data yang melaporkan bahwa hanya 23% dari proses merger dan akuisisi yang dapat mengembalikan biaya operasional, dan 43% dari usaha peningkatan kualitas yang menunjukkan kemajuan yang memuaskan (Johnson, 1995, dalam Yuwono & Bagus, 2005). Tingkat kegagalan dari penggunaan teknologi baru berkisar antara 40-70%, dan lebih dari 75% usaha restrukturisasi bisnis tidak menghasilkan seperti yang diharapkan (Wibowo, 2008).

Perubahan organisasi yang dilakukan diharapkan tidak hanya karena menjawab tantangan global, namun organisasi juga harus mengetahui apa yang harus diubah sebelum melakukan perubahan (Wibowo, 2008). Reorganisasi, restrukturisasi, dan pengurangan karyawan menjadi kecenderungan yang selalu dihadapi jika suatu organisasi melakukan perubahan. Dampak negatif perubahan organisasi terhadap loyalitas, moral, motivasi, dan persepsi atas keamanan kerja karyawan juga dirasakan pada perusahaan bisnis dalam negeri (Wibowo, 2008). Organisasi yang tahu tentang apa yang harus diubah dan memberikan informasi pada karyawan, akan menciptakan pemahaman tentang pentingnya perubahan yang akan dilakukan organisasi (Wibowo, 2008). Pemahaman arti perubahan akan memicu kesiapan karyawan untuk berubah. Perubahan selalu menuntut adanya

perubahan perilaku karyawan, sehingga kesiapan untuk berubah memegang peranan penting dalam melakukan perubahan organisasi (Robbins, 2001).

Peneliti sebelumnya menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan faktor krusial yang mendukung kesuksesan perubahan dalam organisasi (Rowden, 2001, dalam Madsen, 2005). Berneth (2004) menyatakan bahwa kesiapan tidak hanya sekedar memahami dan percaya, namun merupakan sekumpulan pikiran yang bertujuan untuk merubah perilaku spesifik sesuai dengan tujuan perubahan (Madsen, 2005). Lanjutnya Madsen (2005) menemukan bahwa rendahnya tingkat kesiapan dapat mengurangi kesuksesan perubahan yang dilakukan. Penelitian yang dilakukan oleh Eby (2000), Cunningham (2002), dan Madsen (2005) menyatakan kesiapan untuk berubah dapat diprediksi dengan adanya peran agen perubahan, kebutuhan akan perubahan, budaya, dan komitmen organisasi. Lanjutnya menurut Armenakis (1993) kesiapan adalah salah satu faktor penting yang terlibat dalam mendukung perubahan.

Persepsi individu akan perubahan organisasi sangat penting untuk menentukan besar kecilnya perubahan yang akan dilakukan organisasi (Eby, dkk, 2000). Kesiapan karyawan berada dalam level yang tinggi jika mereka komit pada organisasi yang mereka tempati (Madsen, 2005). Pengukuran kesiapan untuk berubah pada level karyawan sangat penting karena kesuksesan perubahan dalam organisasi ditentukan dari perubahan aktivitas karyawan yang berasal dari dalam individu yang berada dalam organisasi (Holt, 2007). Kesimpulannya adalah kesiapan organisasi untuk melakukan perubahan menunjukkan bahwa karyawan



yang ada didalamnya terbuka akan perubahan tersebut dan siap untuk melakukan perubahan (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000).

Kesiapan karyawan untuk berubah menunjukkan kemampuan organisasi yang dengan sukses mendorong karyawannya untuk melakukan perubahan, misalnya tersedianya sistem dan sumber daya dalam organisasi, dan juga karena sikap karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya (Armenakis, 1993). Faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah harus ditemukan dan dianalisis dengan baik sehingga intervensi kesiapan untuk berubah dapat dirancang dan diimplementasikan secara efektif (Madsen, Miller, & John, 2005).

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah yang ditemukan dari penelitian-penelitian sebelumnya yaitu *job knowledge* dan *job skill* (Miller, 2006 dalam Shah & Irani, 2009), peran agen perubahan (Cunningham, 2002), *social support* dan komitmen organisasi (Eby, 2000, Visagle & Steyn, 2011 dan Madsen, 2005), serta *locus of control* (Judge, 1999 dan Julita & Wan Rafaei, 2010). Menurut penelitian-penelitian sebelumnya, komitmen organisasi ditemukan sebagai prediktor terbaik dalam perubahan (Iverson, 1996 dalam Julita & Wan Rafaei, 2010). Iverson menyatakan komitmen organisasi dapat mendorong karyawan untuk mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan untuk membangun sikap positif terhadap perubahan yaitu kesiapan untuk berubah (Julita & Wan Rafaei, 2010). Meyer dan Allen (1993) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sesuatu yang mengindikasikan hubungan individu dengan organisasinya, sehingga karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan menerima nilai dan tujuan organisasi yang ditetapkan dalam rencana perubahan.

Komitmen organisasi merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi (Meyer, Allen, & Smith, 1993, dalam Cilliana, 2008). Meyer dan Allen (1990) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah konstruk multidimensional yang memiliki tiga komponen yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Selanjutnya Meyer dan Allen juga berpendapat bahwa komitmen adalah sebuah hubungan identitas karyawan dengan organisasi, sebuah keterlibatan karyawan dengan organisasi. Meyer dan Allen (1990) menyatakan bahwa ketiga komponen yang dijelaskan sebelumnya adalah bagian dari psikologi, karyawan dengan *affective commitment* yang kuat akan tinggal dalam organisasi karena mereka menginginkannya, karyawan dengan *continuance commitment* yang kuat akan tinggal karena mereka yang menghendakinya, dan karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan tinggal karena mereka sendiri yang menyuruhnya untuk tetap tinggal.

Seorang karyawan yang berkomitmen akan tinggal dalam organisasi, bekerja secara reguler, melakukan pekerjaan *fullday* atau lebih, melindungi aset organisasi, dan percaya akan tujuan organisasi (Meyer dan Allen, 1993). Kontribusi positif yang dimiliki karyawan tersebut dapat membawa dampak positif bagi organisasi, jika tujuan dan nilai-nilai organisasi berubah, tanpa diragukan lagi karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan ikut mendukung keputusan organisasi. Hal ini sesuai dengan penelitian Madsen (2005), Julita & Wan Rafaei (2010), dan Visagle & Steyn (2011) yang

menyatakan adanya korelasi positif diantara komitmen organisasi dan kesiapan karyawan untuk berubah.

Karyawan yang berpartisipasi aktif dalam organisasi dimungkinkan akan memiliki tingkat kesiapan yang tinggi dalam menghadapi perubahan organisasi (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Komitmen organisasi juga berkorelasi positif dengan faktor- faktor yang terdapat dalam konsep kesiapan untuk berubah (Holt, Miller, & John, 2007). Terdapat beberapa ahli yang mengindikasikan komitmen organisasi memiliki peran penting untuk penerimaan karyawan akan perubahan organisasi (Yousef, 2000 dalam Julita & Wan Rafaei, 2010).

Konsep yang banyak diminati untuk dipelajari adalah sebuah konsep yang mempelajari sikap dan perasaan individu terhadap organisasinya, oleh karena itu komitmen organisasi adalah salah satu konsep yang tepat karena memiliki suatu kepercayaan kuat karyawan dalam menerima nilai dan tujuan organisasi (Mathews & Shepherd, 2002, dalam Madsen, 2005). Keterlibatan karyawan dalam organisasi akan memberikan kemampuan untuk melakukan perubahan usaha yang mengindikasikan adanya kesiapan untuk berubah (Weber & Weber, 2001).

Beberapa penelitian diatas membawa peneliti untuk mencoba mengkaji hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan karyawan untuk berubah. Jika dikaitkan dengan penelitian sebelumnya, karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang rendah dimungkinkan tidak siap menerima perubahan yang akan terjadi dalam organisasi yang ditempatinya. Peneliti mengacu pada penelitian Madsen (2005), Julita & Wan Rafaei (2010), dan Visagle & Steyn (2011) yang membahas tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk

berubah. Hasil dari penelitian tersebut mengungkapkan bahwa tingkat kesiapan karyawan untuk berubah dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan (Berneth, 2004 dalam Madsen, 2005). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Apabila karyawan tidak siap, maka mereka tidak mampu mengikuti dan merasa kewalahan dengan perubahan organisasi yang terjadi (Hanpachem, 1998 dalam Cilliana, 2008). Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) yang menemukan bahwa *locus of control* dan komitmen organisasi memainkan peran penting terhadap kesiapan untuk berubah. Lanjutnya penelitian Visagle & Steyn (2011) juga mengungkapkan faktor komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yang selanjutnya kedua penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian ini.

Meyer & Allen (1990) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan

dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Meyer & Allen, 1990).

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982). Menurut Iverson (1996) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan (Julita & Wan Rafaei, 2010).

Penelitian tentang komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah masih jarang dilakukan di beberapa literatur, khususnya di Indonesia. Sehingga penelitian ini merujuk pada dua penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) dan Visagle & Steyn (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen organisasi.

Sehubungan dengan penelitian ini, fenomena yang diangkat yaitu perubahan organisasi yang dilakukan oleh Telkom. Sebagai perusahaan yang peka

terhadap perubahan, Telkom menuntut karyawannya untuk selalu siap menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Julita & Wan Rafaei (2010) menyatakan kesiapan adalah dukungan untuk melakukan perubahan dan dapat memunculkan konsekuensi positif terhadap perubahan.

Transformasi organisasi yang dilakukan Telkom kali ini melibatkan seluruh bagian, seperti budaya, strategi, struktur, dan nilai-nilai organisasi. Bagi perusahaan yang pernah melakukan perubahan organisasi sebelumnya seperti Telkom, karyawan pasti sudah terbiasa dan mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. Namun pada kenyataannya karyawan Telkom belum menghasilkan target yang diharapkan dari transformasi organisasi. Menurut hasil wawancara awal dengan Manajer HR Jatim Telkom Ketintang, pada transformasi organisasi kali ini karyawan sulit beradaptasi akan perubahan budaya yang dilakukan sehingga target yang diharapkan pada tahun 2007 belum tercapai sampai saat ini. Hal ini juga dibuktikan dengan adanya kegagalan pemenuhan kontrak pemasangan 10.888 titik sambungan internet pada PEMKOT Surabaya, Telkom hanya mampu memasang 58% titik sambungan (Media Nusantara, 6 Maret 2012).

Kesulitan adaptasi karyawan Telkom khususnya yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti Divisi Enterprise Service (DES) dikarenakan adanya perubahan struktur organisasi yang menimbulkan perpindahan karyawan sesuai dengan rencana perubahan. Hasil wawancara awal juga mengindikasikan adanya kendala yang dihadapi karyawan Telkom dalam pelaksanaan perubahan. Sehingga berdasarkan hal tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

terkait hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya.

### 1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah:

#### 1.3.1 Kesiapan untuk Berubah

Kesiapan untuk berubah adalah suatu bentuk penguatan sikap dan kepercayaan karyawan untuk siap menerima dan melakukan perubahan. Kesiapan untuk berubah merupakan sikap komprehensif karyawan yang terdiri dari empat dimensi yaitu percaya diri untuk berubah (*self efficacy*), ketepatan melakukan perubahan (*appropriateness*), dukungan manajemen (*management support*), dan manfaat bagi individu (*personal benefit*) (Holt, Miller, & John, 2007).

#### 1.3.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sebuah hubungan identitas dan keterlibatan karyawan dengan organisasi (Meyer & Allen, 1990). Selanjutnya Meyer dan Allen (1990) juga menjelaskan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis tertentu yang mempunyai implikasi berupa keputusan untuk berhenti atau terus menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi adalah konstruk multidimensional yang memiliki tiga komponen: (1) *affective commitment*, (2) *continuance commitment*, (3) *normative commitment* (Meyer & Allen, 1997).

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

*Apakah terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya?*

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan menguji dan menganalisis secara empiris tentang hubungan antara komitmen organisasi dengan kesiapan untuk berubah dalam hal perubahan organisasi pada karyawan Divisi Enterprise Service (DES) Telkom Ketintang Surabaya.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

##### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

1. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman dan pengembangan tentang teori kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) bagi universitas, fakultas, dan seluruh mahasiswa.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi inspirasi untuk ide yang inovatif tentang tema bahasan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*), terkait tema ini masih jarang diteliti.



### 1.6.2 Manfaat Praktis

1. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi langsung kepada peneliti lainnya mengenai pengukuran komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah pada organisasi yang akan melakukan perubahan.
2. Penelitian ini menjelaskan konsep dari komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada karyawan perusahaan yang berfokus pada pelanggan, sehingga hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi perusahaan yang berfokus pada pelanggan lainnya untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) jika melakukan perubahan.
3. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi karyawan tentang pentingnya kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) untuk menghadapi perubahan dalam organisasinya.