

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengelolaan perubahan di era globalisasi ini merupakan hal yang penting dilakukan di dalam suatu perusahaan. Perusahaan perlu terus menyesuaikan diri dengan keadaan lingkungan eksternal baik diinginkan maupun tidak. Penyesuaian tersebut tidak hanya sekedar ajang “ikut-ikutan”, melainkan bertujuan untuk bisa mencapai target yang telah ditentukan dan bisa terus menjaga eksistensinya. Perusahaan yang terus menerus melakukan perubahan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menjaga eksistensinya dibandingkan dengan perusahaan yang tetap mempertahankan idealisme tanpa mempertimbangkan keadaan lingkungan eksternal. Perubahan tersebut yang harus dilakukan oleh PT. POS Indonesia (Persero) akibat dari pesatnya kemajuan teknologi yang mengharuskan untuk merubah struktur sehingga strategi baru bisa diterapkan secara efektif.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2001), disebutkan bahwa perubahan adalah suatu hal (keadaan) berubah, peralihan atau pertukaran dari suatu kondisi atau situasi pada situasi yang lain. Perubahan terjadi tidak selalu dikarenakan terdapat masalah dalam organisasi, perubahan juga bisa dilaksanakan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih baik dan menyikapi peluang yang ada. Peluang atau masalah itu dapat berasal dari dalam organisasi maupun berasal dari luar organisasi.

Daft (2004) menyebutkan ada dua model perubahan yaitu perubahan secara radikal dan inkremental. Perubahan radikal cenderung mengubah referensi, arah, dan kebijakan organisasi. Biasanya kebijakan ini mentransformasi seluruh bagian institusi. Misalnya, perubahan struktur, organisasi dari vertikal – fungsional menjadi matrix, horizontal menjadi team work. Sedangkan perubahan, inkremental adalah perubahan yang dilakukan secara kontinyu dalam satu organisasi, misalnya dilakukan terbatas pada satu bagian organisasi (Kasali, 2005). Perubahan yang dihadapi PT. POS Indonesia (Persero) Bandung bagian Human Resource Department dan Kesekretariatan adalah perubahan dalam hal struktur. Faktor yang dapat memicu munculnya perubahan struktural antara lain, perubahan strategi, teknologi, lingkungan dan juga kekuasaan.

Holt (2007) mendefinisikan *readiness for change* 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. Hal tersebut bagi bagian HRD dan kesekretariatan PT. POS Indonesia (Persero) Bandung merupakan solusi untuk mengurangi kesalahan di saat menjadi bagian dari perubahan, dengan persiapan, pertimbangan, serta persetujuan yang matang maka keberhasilan perubahan pun akan diraih.

Kesiapan dalam menghadapi perubahan tentunya tidak langsung ada melainkan membutuhkan proses yang panjang. Salah satu proses utama yang diperlukan untuk membuat karyawan siap untuk melakukan perubahan adalah

dengan melakukan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Menurut Spreitzer (1996), perubahan pola pikir, peningkatan motivasi ini terkait dengan pemberdayaan psikologis, dimana ketika seseorang terberdayakan, maka akan meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja, yaitu keberadaan kesempatan untuk memilih, penguasaan kompetensi, kebermaknaan dan kemajuan dalam bekerja. Ketika pemberdayaan psikologis tinggi, maka diharapkan seseorang akan dapat menghadapi perubahan dengan lebih baik karena sudah memiliki pola pikir yang positif dan tanggung jawab pribadi yang kuat.

Robbins (2003) menyatakan pemberdayaan sebagai kebebasan dan kemampuan karyawan untuk membuat keputusan dan komitmen yang dengan kata lain memberikan kewenangan, kesempatan, dan motivasi untuk mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah kepada karyawan di suatu organisasi. Niehoff, Moorman, Blakely dan Fuller (2001) menyampaikan bahwa sudut pandang teori terhadap pemberdayaan karyawan ada dua yaitu dari segi pemimpin yang melakukan pemberdayaan dan karyawan yang diberdayakan. Sudut pandang manajer memandang pemberdayaan karyawan sebagai serangkaian kegiatan dan praktek yang diterapkan manajer terhadap pemberian kekuasaan, pengendalian dan kewenangan pada bawahannya (Bennis, 1984; Bennis and Nanus, 1985; Conger, 1989; Conger and Kanungo, 1988; DuBrin, 1998; Ford and Fottler, 1995).

Fuller (2001) yang menyempurnakan penelitian sebelumnya milik Spreitzer (1995) mendefinisikan empat dimensi pemberdayaan karyawan dari sudut pandang karyawan yaitu, arti (*meaning*) adalah nilai dari suatu tujuan kerja

yang dinilai dalam kaitannya dengan tujuan atau standar individu yang bersangkutan (Thomas dan Velthouse, 1990), kompetensi (*competence*) yaitu keyakinan individu atas kemampuannya dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan dengan keahlian yang dimilikinya (Gist, 1987; Spreitzer, 1995), kompetensi merupakan keyakinan, penguasaan pribadi, atau pengharapan yang berkaitan dengan usaha dan hasil kerja (Bandura, 1989; Spreitzer, 1995), penentuan diri (*self-determination*), adalah perasaan individu yang berkaitan dengan pilihan dalam mengawali dan mengatur tindakan (Deci *et al.*, 1989; Lembo, 2009), dan pengaruh (*impact*) adalah suatu tingkatan yang mana individu dapat mempengaruhi hasil-hasil strategik, administratif, dan operasional dari hasil kerja (Lembo, 2009).

Pemberdayaan karyawan merupakan alat untuk mencapai perubahan yang diinginkan, pemberdayaan yang berhasil akan menghasilkan perubahan yang berhasil pula. Menurut penelitian dari Chang (2010), keberhasilan di dalam pemberdayaan dapat diraih apabila mendapatkan dukungan atas perubahan dari manajemen (*perceived organizational support*). Menurut Eisenberger dan Rhoades (2002) *perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka. Jika karyawan menganggap bahwa dukungan organisasi yang di terimanya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan sebagai anggota organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan hubungan dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi tersebut. Selanjutnya, Lam dan Gordon (2010) menyatakan kunci

perubahan organisasi terletak pada dukungan manajemen yang merupakan elemen organisasi melalui berbagai aktivitas dan program yang membangun karyawan yang akan menjadikan karyawan memiliki perasaan secara kognitif terhadap peran kemampuannya, pengendaliannya pada pekerjaan, dan menjalankan perannya secara profesional. Dengan dukungan dari manajemen, keberhasilan pemberdayaan akan didapatkan dan pada akhirnya meningkatkan kesiapan untuk berubah di dalam perusahaan.

Pada tahun 2005, PT POS Indonesia menghadapi berbagai masalah serius yang apabila tidak dapat ditangani dengan tepat dapat berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Tingkat profitabilitas yang dalam kisaran nol persen selama tiga tahun menunjukkan buruknya transisi perusahaan. Jika dibandingkan dengan tingkat profitabilitas pos negara-negara tetangga seperti: Pos Malaysia 18,5% dan Singapore 28,7%, maka sebenarnya secara umum pos apabila ditangani dengan manajemen yang baik masih memberikan peluang. Tanpa adanya perubahan yang signifikan maka secara perlahan PT POS Indonesia mungkin tidak akan bertahan eksis dalam persaingan atau dengan kata lain terancam kebangkrutan.

Di lain pihak, PT Pos Indonesia menghadapi berbagai masalah internal seperti rendahnya produktivitas pegawai dan aset lainnya. Jumlah pegawai PT POS Indonesia, yang mencapai kurang lebih 23.937 orang, tidak menyebar secara proporsional sehingga tingkat produktivitas masing-masing daerah sangat bervariasi dengan sebaran yang cukup tinggi. Kesenjangan kompetensi yang disebabkan perubahan lingkungan bisnis dan teknologi juga merupakan faktor

lain yang perlu mendapatkan perhatian serius. Perubahan visi dan misi organisasi menyebabkan keharusan adanya perubahan. Struktur organisasi yang ada baik di tingkat pusat, wilayah, dan UPT (Unit Pelaksana Teknis) masih belum efisien jika dibandingkan struktur organisasi perusahaan pesaing.

Penelitian ini akan memfokuskan pengkajian pada perilaku kesiapan untuk berubah dari sudut pandang individu yaitu karyawan dalam organisasi pada perubahan organisasi PT POS (Persero) Indonesia sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaannya dan bertanggung jawab atas keseluruhan tindakan yang mereka lakukan (Filler: 2001; Pastor:1996). Dari uraian tersebut, penelitian ini diajukan dengan judul “Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Readiness for Change* dengan intervening *Employee Empowerment* pada karyawan PT POS Indonesia (Persero) Bandung”

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari uraian yang telah disampaikan dalam latar belakang masalah di atas, maka diajukan rumusan masalah dalam proposal penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Bagaimana hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee empowerment* pada karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung?
- 2) Bagaimana hubungan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* pada karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung?
- 3) Bagaimana hubungan *employee empowerment* terhadap *readiness for change* karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung?

- 4) Bagaimana hubungan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* dengan *intervening employee empowerment* pada karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS (Persero) Bandung?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah penelitian, maka penelitian ini memiliki tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dari penelitian untuk mengkonfirmasi dan membuktikan model hubungan teori antara *readiness for change*, *employee empowerment*, dan *perceived organizational support*. Selanjutnya secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, pembuktian empiris, menganalisis dan mengkaji,

- 1) Menganalisis hubungan *perceived organizational support* terhadap *employee empowerment* karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung.
- 2) Menganalisis hubungan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung.
- 3) Menganalisis hubungan *employee empowerment* terhadap *readiness for change* karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung.
- 4) Menganalisis hubungan *perceived organizational support* terhadap *readiness for change* dengan *intervening employee empowerment* pada karyawan HRD dan kesekretariatan PT POS Indonesia (Persero) Bandung.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil-hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- 1) Bagi Objek Penelitian : Penelitian ini dapat bermanfaat bagi objek penelitian yaitu Kantor Pos Indonesia, karena hasil penelitian dapat dijadikan bahan pelajaran dan sebagai tolak ukur pengambil kebijakan berkenaan dengan tindakan kesiapan untuk berubah dari perusahaan sudah tepat.
- 2) Bagi Penulis : Penelitian ini dapat digunakan sebagai tolak ukur sejauh mana teori-teori yang telah didapatkan dapat diimplementasikan serta dapat menambah wawasan dan memperluas cara berpikir

### **1.1. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi dapat digambarkan sebagai berikut:

#### **BAB I: PENDAHULUAN**

Bab ini menyajikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini secara garis besar menjelaskan tentang landasan teori yang berkaitan dengan variabel-variabel *perceived organizational support*, *employee empowerment*, dan *readiness for change*. Di samping itu, dijelaskan pula pengembangan hipotesis, penelitian-penelitian sebelumnya, dan kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

#### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Metode penelitian terdiri dari pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif. Di samping itu,



dijelaskan pula jenis dan sumber data yang diperoleh, prosedur pengumpulan data, serta teknik analisis yang digunakan.

#### BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dan pembahasan meliputi gambaran umum perusahaan, deskripsi karakteristik responden, deskripsi hasil jawaban responden, evaluasi *outer model*, dan evaluasi *inner model*. Evaluasi *outer model* meliputi pengujian validitas dan reliabilitas variabel. Evaluasi *inner model* meliputi hasil pengujian model dan hipotesis.

#### BAB V: SIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini berisi simpulan dan saran yang diperoleh berdasarkan hasil pengujian variabel-variabel dalam penelitian.

