

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat, perusahaan didorong untuk melakukan perubahan agar dapat berkembang dan bertahan dalam persaingan bisnis yang kompetitif. Perubahan organisasi diperlukan adanya perubahan, salah satunya dengan meningkatkan kepercayaan diri setiap karyawan dalam organisasi tersebut agar siap dalam menghadapi perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi. Peningkatan kesiapan dalam perubahan perusahaan atau organisasi salah satunya dengan melakukan pemberdayaan karyawan melalui pemberian keleluasaan dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan kepercayaan diri para karyawan agar dapat bersiap untuk menghadapi perubahan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan.

Pada umumnya pemberdayaan karyawan menjadi aspek utama yang menjamin keberhasilan perubahan organisasi (Estar,1997). Pemberdayaan dipahami sebagai kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan dengan cara yang baru dan tepat. kesiapan karyawan untuk berubah mengerjakan pekerjaan berdasarkan peran masing-masing sejalan dengan perubahan organisasi dan berguna untuk mencapai tujuan tertentu merupakan titik awal dari pemberdayaan. Pemberdayaan tidak hanya berguna pada bagian tertentu pada organisasi melainkan pada seluruh tingkat level organisasi karena itu pemberdayaan karyawan juga dilakukan dengan cara mengembangkan rasa efikasi diri mereka,

yaitu kepercayaan karyawan bahwa mereka mampu memberikan hasil seperti apa yang mereka diharapkan.

Umumnya persamaan pendapat para ahli, *self efficacy* merupakan keyakinan atau kepercayaan individu mengenai kemampuan dirinya untuk untuk mengorganisasi, melakukan suatu tugas, mencapai suatu tujuan, menghasilkan sesuatu dan mengimplementasi tindakan untuk menampilkan kecakapan tertentu. Menurut Bandura (1997), *self efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengorganisir dan melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk mengatur situasi yang agar menjadi baik (Grau *et al.*, 2001) dalam. Pendapat ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Graham (2011), yang mengartikan bahwa *Self-efficacy* merupakan persepsi pribadi dari faktor-faktor sosial eksternal. Terminologi kedua pendapat tersebut mencerminkan *self efficacy* adalah faktor yang menentukan kesiapan untuk berubah.

Menurut Estrad (1997) Perusahaan perlu mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan yang akan terjadi (*corporation readiness*). Langkahnya berawal dari pertanyaan apa yang harus dilakukan dan dituangkan dalam *strategic planning*, dan seterusnya menciptakan struktur yang mendukung melalui *organizational redesign* (Cuninggham,2002), serta membentuk budaya perusahaan yang mendukung dengan melakukan *culture change*. Berikutnya adalah menaruh perhatian terhadap *know how to do it* yang dituangkan dalam *business planning*. Tidak ketinggalan juga harus dibahas mengenai akuntabilitas melalui *performance management* dan pengembangan kapabilitas

melalui *management development*. Jika kesemuanya telah siap maka tercapailah *corporation change*. Kesiapan untuk berubah (*readiness for changes*) mempunyai fokus terhadap dua hal, yaitu kompetensi yang mendukung perubahan dan komitmen untuk berubah. Tujuannya adalah mengidentifikasi kesiapan anggota organisasi dalam melakukan perubahan, serta mengklarifikasi konsekuensi-konsekuensi perubahan. Kesiapan anggota organisasi di dalam penelitian ini di artikan sebagai kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang berasal dari dalam diri karyawan tersebut.

Menurut Holt (2007), *readiness for change* di artikan bahwa sikap komprehensif yang mempengaruhi secara berkelanjutan oleh apa yang sedang berubah, bagaimana perubahan diimplementasikan, keadaan yang berada pada saat perubahan terjadi, dan karakteristik dari mereka yang diminta untuk berubah dengan melibatkan secara kolektif serta memberikan keleluasaan terhadap individu atau sekumpulan individu agar secara emosional dapat menerima, menyetujui, dan mengadopsi sebuah rencana khusus yang bermaksud untuk mengubah keadaan saat ini.

Menurut Spreitzer (1995) kegiatan bisnis itu sendiri bersifat tidak tetap dan dapat berubah – ubah. Bisnis sendiri dapat berubah misalnya dikarenakan dengan perubahan zaman yang berubah – ubah pula dari tahun ke tahun. Ada persyaratan dasar yang harus dimiliki oleh organisasi dalam memandang karyawan dengan berprinsip 1) Karyawan adalah manusia, 2) Orang pada dasarnya baik, 3) Birokrasi membunuh inisiatif, 4) Tugas manajer adalah menyediakan pelatihan, dan dukungan bagi karyawan.

Seorang manajer yang memberdayakan bisa melakukannya dengan menjadi seseorang konselor atau penasihat bagi tim dan karyawan pada suatu organisasi. Pemberdayaan dilakukan sebagai upaya mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengemban tanggung jawab pribadi atas upaya mereka memperbaiki cara mereka melaksanakan pekerjaan-pekerjaan mereka dan menyumbang pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pemberdayaan karyawan difokuskan ke karyawan, tingkat terbawah dalam setiap organisasi. Jika dalam organisasi tradisional, karyawan tidak diperhitungkan dalam pembagian kekuasaan (*power distribution*), dengan pemberdayaan karyawan, kekuasaan justru digali dari dalam diri karyawan.

Pemberdayaan karyawan adalah pemberian wewenang kepada karyawan untuk merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tanpa harus mendapatkan otorisasi secara eksplisit dari manajer di atasnya (Fadzilah,2012). Jika di dalam pendelegasian wewenang, kekuasaan diberikan oleh manajemen puncak kepada para manajer di bawahnya (bukan kepada karyawan), dalam pemberdayaan karyawan, kekuasaan digali dari dalam diri setiap karyawan melalui proses pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*). Pemberian wewenang oleh manajemen kepada karyawan dilandasi oleh keberdayaan karyawan yang dihasilkan dari proses pemberdayaan yang dilaksanakan oleh manajemen terhadap karyawan.

.Merujuk pada pendapat Pastor dalam Eliyana, (2014) pemberdayaan telah digambarkan sebagai sarana untuk memungkinkan karyawan untuk membuat keputusan pribadi dan fenomena di mana individu mengambil tanggung

jawab atas tindakan mereka sendiri. Pendapat ini di perkuat dengan pendapat Estart (1997) bahwa organisasi yang berdaya akan dipenuhi oleh orang-orang yang memiliki kepedulian dan keterlibatan yang dapat membantu usaha pencapaian fleksibilitas, responsivitas terhadap pelanggan, dalam lingkungan bisnis yang menantang dan kompetitif.

Mengacu pada pendapat Heslin (1999) pemberdayaan berarti memampukan (*to able*), memberi kesempatan (*to allow*), dan mengizinkan (*to permit*). Pemberdayaan pegawai berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada pegawai untuk melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam skala yang menjadi tanggungjawabnya, baik secara individu maupun kelompok. Definisi pertama berkenaan dengan bagaimana manajemen memfasilitasi dan mengimplementasikan budaya pemberdayaan dalam organisasi di setiap level. Selanjutnya definisi kedua memberikan tekanan pada individu, bahwa hasil program pemberdayaan adalah karyawan yang benar-benar berdaya dapat menghadapi perubahan organisasi. Merujuk pada kedua pendapat tersebut dukungan manajemen pada kesiapan dalam menghadapi perubahan (*readiness for change*) dan efikasi diri (*self efficacy*) karyawan pada kemampuannya terhadap perubahan perlu di dukung dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*).

Era reformasi birokrasi dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan publik diarahkan untuk menciptakan kinerja birokrasi yang profesional dan akuntabel dengan berorientasi pada kepuasan masyarakat atau pengguna jasa, yang mengutamakan pada tingkat pelayanan. Perubahan paradigma pelayanan publik



tersebut diarahkan pada perwujudan kualitas pelayanan prima, melalui instrumen pelayanan yang dimiliki dengan orientasi pelayanan yang lebih cepat dan lebih baik. Pada Tahun 2011 menurut data [kompas.com](http://kompas.com) yang diakses pada tanggal 10 Oktober 2014, PT Pos Indonesia pernah menuai prestasi BUMN terbaik dalam kategori bidang pelayanan jasa dan transformasi terbaik dengan menempati urutan kedua. Pada saat ini tenaga terampil dan profesional khususnya di Indonesia, dirasakan masih sangat kurang, tetapi dengan kemampuan pengelolaan karyawan yang baik yang dilakukan manajemen PT Pos Indonesia, PT Pos Indonesia dapat menuai prestasi dan bersaing dengan perusahaan swasta di bidang yang sama . Saat ini pelayanan pada PT Pos Indonesia (persero) Surabaya dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas serta membuat suatu perubahan dalam organisasinya. Penelitian ini akan memfokuskan pengkajian pada kesiapan untuk berubah dari sudut pandang individu yaitu karyawan dalam organisasi pada perubahan PT Pos Indonesia (persero) Surabaya, sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaannya dan bertanggung jawab atas keseluruhan tindakan yang mereka lakukan. Atas dasar pemikiran tersebut maka penelitian ini diajukan dengan tajuk “*pengaruh self efficacy terhadap readiness for change dengan mediasi employee empowerment pada karyawan PT Pos Indonesia (persero) Surabaya*”.

## 1.2. Rumusan Masalah

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

1. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *readiness for change* PT Pos Indonesia (persero) Surabaya ?
2. Apakah *self efficacy* dapat berpengaruh terhadap *readiness for change* dengan mediasi *employee empowerment* pada karyawan PT Pos Indonesia (persero) Surabaya?

## 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 *self efficacy*. Selanjutnya secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, pembuktian empiris, menganalisis dan mengkaji,

1. Pengaruh *self efficacy* terhadap *readiness for change* PT POS Indonesia (Persero) Surabaya.
2. Pengaruh *self efficacy* terhadap *readiness for change* dengan mediasi *employee empowerment* pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Surabaya Indonesia

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil-hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1. Bagi Fakultas

Hasil penelitian ini di harapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk pengembangan kualitas pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga di masa yang akan datang serta dapat digunakan sebagai penelitian selanjutnya mengenai Pengaruh *self efficacy* Terhadap *Readiness to Change* dengan mediasi *Employee Empowerment*.

### 2. Bagi Objek Penelitian

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi objek penelitian yaitu Kantor Pos Indonesia, karena hasil penelitian dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam melakukan perubahan serta sebagai hasil untuk dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan untuk bersiap menghadapi perubahan.

### 3. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat digunakan sebagai alat tolak ukur sejauh mana teori-teori yang telah didapatkan dapat diimplementasikan dan di terapkan serta dapat mempeluas pikiran.

## 1.5 Sistematika Skripsi

Sesuai dengan penulisan skripsi pada umumnya, sistematika skripsi ini secara ringkas tersusun sebagai berikut:

### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan dan mendeskripsikan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika skripsi



## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berkaitan dengan masalah, yaitu *self efficacy*, *Employee Empowerment*, dan *Readiness to Change*. Selain menjelaskan teori yang berkaitan, juga dijelaskan tentang penelitian sebelumnya, model analisis dan hipotesis serta kerangka berpikir.

## **BAB III Metode Penelitian**

Dalam bab ini mendeskripsikan tentang pendekatan penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional variabel, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis.

## **BAB IV Hasil dan Pembahasan**

Bab ini berisi tentang gambaran umum mengenai subjek dan objek penelitian, deskripsi hasil penelitian, dan pembahasan. Dalam bab ini dibahas mengenai sejarah perusahaan dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini yang berasal dari perusahaan yang diteliti. Kemudian pembahasan mengenai hasil kuesioner, hasil pengolahan data yang telah dilakukan dengan *Partial Least Square* (PLS), dan pembahasan sesuai dengan rumusan masalah dan hipotesis.

## **BAB V Simpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran. Simpulan merupakan jawaban dari rumusan masalah atau hipotesis, dan saran yang berguna untuk penelitian selanjutnya. bagi karyawan PT Pos Indonesia (persero) Surabaya