

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah perusahaan PT XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan kertas yang sudah berdiri sejak tahun 1976. PT XYZ memiliki 5 pabrik besar yang berada di Sumatera dan Jawa. Perusahaan memiliki karyawan berjumlah rata-rata 1200 karyawan di masing-masing pabrik. Sebagai perusahaan manufaktur berskala nasional, PT XYZ menggunakan aplikasi bisnis terintegrasi dalam menjalankan operasional bisnisnya di semua pabriknya.

Pada tahun 2023 PT XYZ akan menggantikan aplikasi bisnis terintegrasi yang sudah digunakan sejak 20 tahun yang lalu dengan sistem baru. Perubahan ini akan dilakukan di semua pabrik PT XYZ. Salah satu pabrik yang akan mengimplementasikan aplikasi bisnis terintegrasi yang baru adalah pabrik yang berada di kawasan Karawang Jawa Barat. Pabrik tersebut memiliki jumlah karyawan sebanyak 786 karyawan sebagai pengguna aplikasi ERP yang terdampak implementasi.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Transformasi digital adalah perubahan yang tidak dapat dihindari oleh organisasi untuk tetap relevan pada perkembangan jaman. Aplikasi bisnis terintegrasi adalah sistem terpusat yang mengintegrasikan masing-masing bagian pada organisasi. Perusahaan besar banyak mengadopsi aplikasi bisnis terintegrasi untuk operasional bisnisnya. Dalam mengadopsi aplikasi bisnis terintegrasi dilakukan dalam sebuah kerangka pekerjaan yang dikenal dengan proyek implementasi.

Perusahaan konsultan bisnis dan implementor aplikasi bisnis terintegrasi mulai menerapkan manajemen perubahan ke dalam kerangka kerja manajemen proyek. Perusahaan konsultan dan para akademisi mulai menyadari akan pentingnya faktor psikologis manusia terhadap perubahan. Pada tahun 2012, manajemen perubahan menjadi topik baru dalam standard pengelolaan proyek dengan memasukan faktor manusia ke dalam pengelolaan proyek. Faktor psikologi manusia dipandang sebagai faktor yang penting dalam pengelolaan

proyek tidak terkecuali proyek implementasi aplikasi bisnis terintegrasi. Salah satu pendekatan yang manajemen perubahan digunakan adalah HCMBOK. Kerangka kerja manajemen proyek yang terkenal yaitu PMBOK juga menyertakan sub bahasan manajemen perubahan pada buku pedoman. Hasil survey yang dilakukan Project Manajement Institure pada tahun 2017 memberikan hasil bahwa 67% para pemimpin senior menganggap pengelolaan manajemen perubahan sebagai hal yang sangat prioritas (Wibowo, 2021).

Manajemen perubahan adalah alat, proses dan juga teknik untuk mengelola seluruh akibat yang dihasilkan karena adanya perubahan dalam sebuah organisasi (Wibowo, 2021). Menurut Lewin (1947) tahapan manajemen perubahan dibagi menjadi 3 tahap yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*. Salah satu faktor penting dalam manajemen perubahan adalah mengukur kesiapan berubah atau *readiness to change*. Kesiapan berubah berada pada tahap *unfreezing* yaitu tahap individu atau organisasi untuk melepaskan diri status quo. Menurut Kotter (1995) kesiapan berubah diidentifikasi sebagai proses yang komprehensif meliputi sikap individu, sikap grup dan sikap organisasi.

Salah satu hal penting untuk mendukung perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut (Dudija dan Rahma, 2023). Alolabi et al. (2021) membagi kesiapan berubah berdasarkan faktor kontekstual, kepemimpinan, budaya organisasi, kapabilitas organisasi dan teknologi. Penelitian yang dilakukan Weiner (2009) menunjukkan bahwa kesiapan berubah adalah hasil dari pembagian keadaan psikologis individu dan keadaan psikologis bersama. Dalam menjalankan manajemen perubahan, penilaian terhadap kesiapan berubah perlu dilakukan sebelum implementasi perubahan dilakukan. Hal ini untuk membantu organisasi memahami tingkat kesiapan dalam menghadapi perubahan. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter (1995) menunjukkan perusahaan yang mengukur kesiapan berubah memiliki peluang lebih besar untuk berhasil dalam menerapkan manajemen perubahan.

PT XYZ adalah salah satu perusahaan yang menerapkan transformasi digital melalui implementasi aplikasi bisnis terintegrasi baru secara bertahap di setiap pabrik. Implementasi aplikasi bisnis terintegrasi baru ini dilakukan bertujuan untuk membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan lebih efisien. Implementasi sistem baru ini akan merubah proses, sistem dan juga cara kerja karyawan. Tantangan yang dihadapi PT XYZ adalah membuat aplikasi bisnis terintegrasi yang akan diimplementasikan dapat diterima

oleh karyawan dan digunakan dengan efektif dan efisien. PT XYZ berusaha mengurangi resiko resistensi tersebut dengan menerapkan manajemen perubahan. Fokus manajemen perubahan yang dijalankan oleh PT XYZ adalah pendekatan berkaitan dengan pengguna sistem. Kegiatan manajemen perubahan yang dilakukan antara lain memberikan pemahaman terhadap pengguna sistem terkait perubahan yang akan terjadi dan mempersiapkan pengguna sistem dengan pelatihan. Manajemen perubahan dibutuhkan sebagai sarana untuk mengelola perubahan yang terjadi dalam proses transformasi digital yang berkaitan dengan organisasi dan karyawan.

PT XYZ bersama dengan konsultan melakukan survey terhadap karyawan menggunakan pertanyaan yang berkaitan dengan faktor kesiapan perubahan. Survery ini dilakukan pada rentang bulan Agustus sampai dengan September 2023 dengan jumlah responden sebanyak 1024 karyawan. Pertanyaan survey menggunakan skala likert 1 sampai dengan 5 sesuai pada table skala. PT XYZ dikatakan siap menjalankan perubahan apabila nilai yang diperoleh berada pada skala 4.

Tabel 1.1
Skala Survey

Skala	Deskripsi
1	Very unready
2	Unready
3	Moderate Ready
4	Ready
5	Very Ready

Sumber: Tim Proyek PT XYZ tahun 2023

Tabel 1.2
Hasil Survey *Readiness To Change*

No	Dimensi	Deskripsi	Nilai
1	<i>Business Performance</i>	<i>Changes in overall effectiveness of each Business Areas in the last 6 months</i>	4.2
2	<i>Benefits Realization</i>	<i>Potential improvement of each business area due to the benefits from the Project</i>	4.0
3	<i>Risks And Roadblocks</i>	<i>The level of management support required to get the full benefits of Project.</i>	4.3

4	<i>Changes Taking Place</i>	<i>Changes related to culture, values, attitude at which changes are being carried out in specific business areas.</i>	4.0
5	<i>Vision And Direction</i>	<i>Purpose and vision of PT XYZ by implementing project.</i>	4.0
6	<i>Communication</i>	<i>Effectiveness of communication channel on delivering information</i>	3.4
7	<i>Skills And Staffing</i>	<i>Adequacy of capabilities (skills and knowledge), and staffing needed to achieve the objective.</i>	3.8
8	<i>Teamwork</i>	<i>Level of collaboration between members on driving the objectives of the Project</i>	4.2
9	<i>Business leadership</i>	<i>Support and lead from Business Area Manager to ensure success of Project</i>	4.0
10	<i>Accountability</i>	<i>Clear roles, responsibilities, and performance objectives</i>	4.1
11	<i>Passion and drive</i>	<i>Overall motivation and drive of team member towards Project</i>	3.6
12	<i>Uncertainty Feeling</i>	<i>Overall emotional state (Uncertainty, Worry, Distress) of team member towards Project.</i>	2.7
13	<i>Team Leadership</i>	<i>Overall management capability in leading change implementation, utilizing talent and capabilities.</i>	4.0
14	<i>Systems And Processes</i>	<i>Adequacy of system, process, and procedures needed to support the objectives of the project.</i>	3.8
Rata-rata			3.86

Sumber: Data Tim Proyek PT XYZ tahun 2023

Hasil survey ini dilaporkan ke manajemen PT XYZ pada tanggal 12 oktober 2023. Dari hasil dari survey menunjukkan secara rata-rata PT XYZ berada pada kategori di bawah siap atau dapat dikatakan PT XYZ belum siap untuk melakukan perubahan. Berdasarkan hasil survey ini perlu untuk melihat dimensi yang memiliki nilai di bawah rata-rata sebagai variable yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Terdapat 3 dimensi yang berkaitan dengan karyawan, memiliki nilai di bawah rata-rata yaitu dimensi *uncertainty feeling* atau perasaan ketidakpastian, dimensi komunikasi dan dimensi *passion and drive*.

Pada dimensi *uncertainty feeling* didapatkan hasil 46% responden merasakan perasaan ketidakpastian seperti takut, cemas, stress dan masih bingung terhadap apa yang berubah dengan adanya proyek ini. Dimensi komunikasi pada survey mengukur efektifitas komunikasi dalam bentuk verbal maupun tulisan. Sebanyak 68% responden menilai komunikasi cukup efektif. Terdapat 74% responden yang menyatakan bersemangat dan antusias terhadap proyek ini.

Menindaklanjuti hasil survey tersebut, dilakukan diskusi dengan *change agent* pada tanggal 27 oktober 2023 untuk mendalami apa yang mendasari 3 dimensi tersebut memiliki nilai di bawah rata-rata. Dalam hal ini *Change agent* adalah perwakilan karyawan yang ditunjuk oleh masing-masing departemen untuk menyampaikan masukan dan saran kepada tim proyek, berkaitan dengan sumber daya manusia di PT XYZ. Ketidakpastian muncul karena sebagian karyawan berpikir posisi mereka saat ini akan digantikan setelah perubahan dilakukan. Mereka juga merasa khawatir pekerjaan mereka menjadi lebih sulit dibandingkan kondisi saat ini.

Menurut Allen et al. (2007) ketidakpastian merupakan salah konsekuensi dari dilakukannya perubahan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bordia et al. (2004) yang mengukur variabel ketidakpastian pada proses resturkturisasi rumah sakit, menunjukkan bahwa ketidakpastian memiliki pengaruh terhadap kesiapan berubah. Dalam penelitian tersebut ketidakpastian diidentifikasi dengan indikator ketidakjelasan peran pekerjaan, komunikasi perubahan yang tidak jelas, perasaan takut akan issue layoff dan restrukturisasi. Alsolami et al. (2023) dalam penelitiannya terkait kesiapan berubah dalam konteks ketidakpastian lingkungan juga menunjukkan ketidakpastian sebagai faktor dominan yang berpengaruh terhadap kesiapan berubah. Hasil penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa semakin tinggi ketidakpastian maka kesiapan berubah semakin rendah

Berkaitan dengan komunikasi masih ada karyawan yang belum mengetahui bahwa akan dilakukan proyek implementasi ERP. Menurut beberapa kepala departemen informasi terkait pelaksanaan proyek ini terkesan mendadak dan tidak diinformasikan secara detail apa yang akan berubah. Media untuk menyampaikan informasi terkait proyek ini lebih banyak menggunakan email, penggunaan email dirasa tidak dapat menjangkau ke seluruh karyawan. Hal ini dikarenakan hampir 60% karyawan tidak memiliki alamat email.

Penelitian oleh Elving (2005) menunjukkan komunikasi pada saat organisasi berubah adalah salah satu hal yang penting untuk mengurangi penolakan terhadap perubahan. Prabawanti (2018) pada penelitiannya mengidentifikasi bahwa komunikasi memiliki peranan penting dalam mengurangi konflik saat terjadi perubahan organisasi. Penelitian oleh Mckay et al. (2013) dan Meyer (2021) menggunakan variable komunikasi pada model penelitiannya untuk mengidentifikasi pengaruhnya terhadap kesiapan berubah. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi dengan

kesiapan berubah. Komunikasi yang diukur dalam penelitian tersebut adalah kualitas dari komunikasi yang disampaikan. Dari penelitian tersebut menunjukkan efektivitas komunikasi berpengaruh terhadap kesiapan berubah.

Dalam hasil survey dimensi passion setidaknya 74% responden menyatakan bersemangat dan mendukung implementasi proyek ini namun berdasarkan sampel data kehadiran salah satu kegiatan proyek, karyawan yang ditunjuk untuk menghadiri kegiatan ini, sebanyak 79% tidak hadir dan tidak mengirimkan penggantinya. Data yang digunakan untuk melihat fenomena ini adalah data rata-rata kehadiran pada bulan oktober sampai dengan desember yang disajikan dalam tabel berikut

Tabel 1.3
Data Kehadiran Tim Proyek

Bulan	Total Partisipan yang diundang	Jumlah patisipan yang hadir
Oktober 2023	60	12
November 2023	60	15
Desember 2023	60	11
Rata-Rata		21%

Sumber: Data Tim Proyek PT XYZ tahun 2023

Beberapa karyawan kesulitan melepaskan pekerjaan rutinnnya untuk fokus pada proyek implementasi. Karyawan kesulitan membagi waktu antara pekerjaan utama dengan perannya sebagai bagian dari tim implementasi proyek. Tidak fokusnya karyawan dalam menjalankan peran dalam implementasi proyek dapat mengakibatkan hilangnya rasa memiliki dan keterlibatan dalam proyek.

Penelitian oleh Postsangbam (2020) terhadap kesiapan berubah pada pemimpin level executive di perusahaan multilevel nasional di jepang dan india. Salah satu dimensi yang diukur adalah passion, dengan menggunakan instrument dari Robert Kriegel (1997). Hasil penelitian tersebut menunjukkan Passion memiliki berpengaruh positif terhadap kesiapan berubah di hampir semua lokasi. Hasil yang sama ditunjukkan oleh penelitian dari Idulfilastri dan Zamralita (2022) yang menyatakan bahwa passion berpengaruh terhadap kesiapan belajar siswa untuk belajar secara daring saat masa pandemi covid 19.

Ketidakpastian, komunikasi dan passion berdasarkan hasil survey internal dan kaitan dengan tinjauan penelitian terdahulu menunjukkan adanya kesesuaian. Ketidakpastian akan muncul sebagai konsekuensi adanya perubahan organisasi. Efektivitas komunikasi memiliki peranan penting dalam mengurangi penolakan terhadap perubahan dan passion memiliki pengaruh terhadap kesiapan berubah. ketiga variable tersebut memiliki pengaruh terhadap kesiapan berubah. Ketiga variable tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain. Ketidakpastian dapat terjadi karena komunikasi yang tidak efektif sehingga mempengaruhi kesiapan berubah. Passion and drive yang rendah dapat menurunkan motivasi yang akan berdampak pada kesiapan untuk berubah.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut

1. Bagaimana tingkat ketidakpastian yang dirasakan karyawan di PT XYZ?
2. Bagaimana tingkat efektivitas komunikasi di PT XYZ dalam mendukung kesiapan berubah?
3. Bagaimana tingkat passion karyawan di PT XYZ dalam menjalankan perubahan?
4. Bagaimana tingkat kesiapan berubah karyawan di PT XYZ dalam menghadapi perubahan?
5. Bagaimana pengaruh ketidakpastian terhadap kesiapan untuk berubah?
6. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kesiapan untuk berubah?
7. Bagaimana pengaruh passion terhadap kesiapan untuk berubah?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisa tingkat ketidakpastian yang dirasakan karyawan di PT XYZ
2. Untuk mengevaluasi tingkat efektivitas komunikasi di PT XYZ dalam mendukung kesiapan berubah
3. Untuk mengukur tingkat passion karyawan di PT XYZ dalam menjalankan perubahan
4. Untuk menilai tingkat kesiapan berubah karyawan di PT XYZ dalam menghadapi perubahan

5. Untuk mengidentifikasi pengaruh ketidakpastian terhadap kesiapan berubah di PT XYZ
6. Untuk mengidentifikasi pengaruh komunikasi terhadap kesiapan berubah di PT XYZ
7. Untuk mengidentifikasi pengaruh passion terhadap kesiapan berubah di PT XYZ

1.5. Manfaat Penelitian

1. Kontribusi pada perusahaan PT XYZ

Dengan pemahaman yang lebih baik tentang 3 faktor yang memengaruhi kesiapan berubah, PT XYZ dapat mengidentifikasi fokus pelaksanaan kegiatan manajemen perubahan untuk meningkatkan kesiapan organisasi dan mengurangi resistensi.

2. Kontribusi akademis

Penelitian ini dapat memberikan hasil penelitian baru pada literatur akademis terkait manajemen perubahan dan kesiapan untuk berubah. Temuan-temuan yang dihasilkan dapat menjadi dasar untuk penelitian lebih lanjut dan pengembangan teori dalam bidang ini.

3. Kontribusi pada industri

Penelitian ini dapat memberikan wawasan baru bagi perusahaan di industri manufaktur yang sedang menjalankan perubahan. Perusahaan di industri manufaktur dapat mempertimbangkan hasil penelitian ini dalam menjalankan manajemen perubahan

4. Kontribusi pada penelitian selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi dan pengembangan bagi penelitian selanjutnya baik di PT XYZ maupun pada perusahaan lain dan perusahaan pada industri lainnya.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir pada penelitian ini terbagi menjadi uraian lima bab sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum obyek penelitian, latar belakang masaah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini menguraikan tentang teori yang digunakan dalam penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sample, serta teknik analisa data dan metode yang digunakan dalam penelitian

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menguraikan tentang hasil penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian yang digunakan

BAB V Kesimpulan dan saran

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran penulis dari hasil penelitian