

BAB I

PENDAHULUAN

Latar belakang masalah

Sebagai negara yang terus berkembang terutama di sektor ekonomi, di Indonesia telah banyak bermunculan gerai-gerai retail atau minimarket. Pertumbuhan minimarket yang banyak hampir di seluruh Indonesia ini kiranya telah membantu pertumbuhan ekonomi di Indonesia, dan salah satu minimarket yang terkenal adalah minimarket X.

Minimarket X merupakan jaringan minimarket yang menyediakan kebutuhan pokok dan kebutuhan sehari-hari dengan luas area penjualan kurang dari 200 m². Jumlah gerai hingga tahun 2015 adalah 11.400 gerai dengan rincian 60% gerai adalah milik sendiri dan sisanya waralaba milik masyarakat. Sampai dengan awal tahun 2017, jumlah gerai mencapai 13.000 minimarket. Mitra usaha waralaba ini meliputi: koperasi, badan usaha dan perorangan. Minimarket X tersebar merata dari Sumatra, Jawa, Madura, Bali, Lombok, Kalimantan dan Sulawesi. Melalui prestasinya tersebut, yakni bisa mempunyai jumlah gerai hingga ribuan maka minimarket X mendapatkan penghargaan *Franchise Business Opportunity*, *Market Leader* tahun 2014, dan *Excellent Service Experience Award* 2014.

Hanya saja prestasi yang dapat diraih PT. X tersebut kiranya tidak membuat terlena sehingga mengabaikan keberlanjutan inovasi kedepannya. seperti dikatakan oleh Maheshwari & Vohra (2015) bahwa penting bagi organisasi untuk secara berkelanjutan memodifikasi strategi bisnis, kebijakan, dan praktek yang sejalan dengan tuntutan perubahan dalam lingkungan bisnis, agar bisnis tersebut tetap dapat bertahan untuk jangka panjang, dan organisasi mempunyai efektivitas yang tinggi.

Adapun upaya yang telah dilakukan oleh PT. X demi sebuah inovasi adalah dengan terus melakukan ekspansi dengan membuka cabang-cabang baru dalam mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan berusaha mensejahterakan Karyawan dengan menginovasikan sistem manajemen baru. Namun tentu saja upaya ekspansi ini membutuhkan dana besar agar bisnis tetap dapat berlangsung dan perusahaan dapat bertahan dibandingkan kompetitor yang semakin banyak, dana tersebut diperoleh perusahaan dari hasil penjualan produk sehingga target penjualan merupakan salah satu faktor penting agar perusahaan mendapatkan dana yang mencukupi bahkan memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Masalah yang harus dihadapi PT.X adalah memiliki misi pencapaian target penjualan dan saat ini tidak sebanding dengan biaya operasional yang dikeluarkan. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan agar target penjualan setidaknya sebanding dengan biaya operasional. Dengan adanya kesenjangan antara target penjualan dan biaya operasional ini, maka manajemen PT.X mengambil keputusan untuk merevisi kebijakan yang terkait dengan target penjualan dan insentif karyawan di bagian operasional toko atau minimarket tersebut, dan juga menerapkan *Key Performance Indikator* (KPI) yang harus dijalankan oleh karyawan minimarket untuk mencapai target penjualan yang lebih tinggi dengan memberikan komisi dan uang intensif yang lebih tinggi apabila target tersebut terpenuhi. Perubahan sistem komisi dan insentif tersebut diberlakukan kepada karyawan operasional toko atau minimarket baik Kepala toko, asisten kepala toko, *merchandiser*, kasir, dan pramuniaga.

Kebijakan tersebut dilakukan demi perbaikan manajemen dan perkembangan perusahaan, hanya saja PT.X belum memberikan perhatian pada aspek pengembangan kompetensi kepada seluruh karyawan operasional minimarket, misal melalui pelatihan peningkatan keterampilan penjualan, sehingga kebijakan tersebut yakni perubahan sistem insentif dan komisi yang terjadi justru kurang dipahami karyawan dan hanya dipandang kurang menguntungkan bagi kasir dan pramuniaga karena selisih dalam pembagian insentifnya, sedangkan pekerjaan yang dilakukan dalam

penawaran produk sama saja akan tetapi insentif lebih besar pada karyawan operasional minimarket yang sudah menjabat sebagai karyawan tetap yaitu Kepala toko, Asisten kepala toko maupun *merchandiser*.

Diharapkan dari kebijakan *Head Office* pada PT. X bagi karyawan mini market X tersebut semakin meningkatkan laba perusahaan namun kenyataannya justru dianggap kurang menguntungkan oleh karyawannya, dalam arti karyawan masih rendah kesiapan untuk berubahnya, yang dapat dilihat dari hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 28 Maret 2020 kepada tiga karyawan tetap yang sudah *resign* pada awal agustus 2019 serta kepada 3 karyawan mini market X yang sudah menjadi karyawan tetap dalam toko atau minimarket X tidak sebanding dengan tanggungjawab yang diberikan oleh perusahaan. Perubahan insentif dan komisi ini juga memberikan dampak pada karyawan terkait motivasi bekerja serta kedisiplinan mereka. Karyawan tidak melihat keuntungan yang ditawarkan perusahaan dengan adanya perubahan komisi ini.

Kesiapan untuk berubah yang rendah pada akhirnya membuat angka pengunduran diri yang tinggi pada karyawan minimarket yakni mencapai angka 25%, dan dari angka 25% tersebut, peneliti mendapatkan alasannya karyawan menundurkan diri yaitu karena adaptasi karyawan yang kurang baik, karena setiap ada promosi jabatan karyawan mini market X akan di pindah tempat kerja sebelumnya dengan tempat yang lain yang membutuhkan posisi karyawan mini market yang sedang dipromosikan. Adapula yang memang bekerja di mini market X itu hanya untuk sementara saja, kemudian juga karena iklim organisasi yang tidak membuat nyaman karyawan, salah satu nya peneliti dapatkan dari pernyataan yang di lontarkan oleh Denny yang pernah menjabat sebagai Asisten Kepala toko mini market X yang dipromosikan sebagai Kepala toko karyawan pada mini market X, namun Denny menolak karena sudah nyaman pada mini market X sebelumnya, sehingga dia *resign* dan karyawan yang selalu ingin mendapatkan gaji dan tunjangan lebih besar dengan tuntutan target yang minim, dimana PT. X telah menerapkan KPI (*Key Performance Indikator*) yang dirasa sebagian karyawan yang telah *resign* sebagai tuntutan yang tidak sesuai dengan

insentif yang diterima dari perusahaan. Berikut ini ringkasan alasan karyawan PT. X pada bagian operasional minimarket X *resign* berdasarkan wawancara yang penulis lakukan, antara lain:

Tabel 1.

Alasan *resign* dari 50 karyawan yang sudah keluar pada tahun 2018

No	Alasan berhenti	Keterangan
1	Fasilitas perusahaan kurang memadai	3 orang menjawab ini
2	<i>Key Performance Indikator</i> menjadi beban pekerjaan baru pada karyawan operasional minimarket X	24 orang menjawab ini
3	Melakukan <i>Fraud</i> dalam pekerjaan	5 orang menjawab ini
4	Pencapaian karir lebih tinggi terasa sulit	3 orang menjawab ini
5	Ingin mendapat pekerjaan lain yang lebih baik.	10 orang menjawab ini
6	Mencari gaji lebih besar	5 orang menjawab ini

Selain itu ada masalah-masalah (SDM) Sumber Daya Manusia juga menyertai saat mini market X gencar mengejar target, yakni masalah (SDM) Sumber Daya Manusia berupa konflik antara karyawan biasa dengan kepala karyawan mini market X, sehingga menyebabkan beberapa karyawan keluar, juga konflik antar karyawan yang mana disebabkan oleh buruknya komunikasi diantara karyawan minimarket X dengan pimpinan - pimpinan bagian *Head office* serta sesama karyawan mini market X. Masalah SDM lain yakni kurangnya pelatihan dari *Head office* PT.X pada karyawan mini market X sehingga karena karyawan merasa kurang mampu memikul tanggung jawab pekerjaan, menjadi putus asa dan akhirnya mengundurkan diri dari pekerjaan.

Demikian permasalahan yang terjadi pada Karyawan mini market di PT.X cabang Bekasi. Bahwa Perusahaan ingin berinovasi dengan sistem manajemen dengan cara melibatkan Karyawan pada bagian operasional minimarket, namun di pihak lain para karyawan merasa perubahan yang dilakukan pada penerapan (KPI) *Key Performance Indikator* tidak begitu menguntungkan.

Pada kenyataanya Karyawan merasa enggan untuk mengikuti perubahan budaya kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Kesiapan untuk berubah pada karyawan sejauh ini ada keengganan untuk terlibat di dalamnya sehingga Karyawan memilih untuk *resign*.

Melihat fenomena di atas maka dapat diasumsikan peneliti bahwa Karyawan mini market X belum siap untuk berubah dan mengikuti perubahan dari perusahaan guna meningkatkan omset perusahaan, dan hal ini akan menjadi masalah besar bagi PT.X dalam mensejahterakan karyawannya apabila omset tidak menguntungkan, karena tidak dapat memberikan *reward*, insentif tambahan kepada Karyawan yang dapat bekerja dengan hasil yang diinginkan perusahaan.

Karyawan merupakan elemen paling penting untuk kesuksesan perusahaan (Berneth, 2004). Sehingga, perubahan yang ingin dilakukan oleh perusahaan memerlukan pula dukungan dari karyawannya berupa kesiapan untuk berubah atau dikenal dengan istilah *readiness for change*, karena kesiapan untuk berubah mengikuti perubahan arah manajemen oleh karyawan untuk perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi kemajuan perusahaan guna mensejahterakan karyawan, karena dalam kesuksesan suatu perusahaan terjadi melalui karyawan yang terlibat dalam perubahan budaya kerja yang diterapkan sehingga karyawan mengikutinya dengan baik dan konsisten. Lebih lanjut dikatakan oleh Bernerth (2004) bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah (*readiness for change*)

Fernandez dan Renay (2006) menyebutkan bahwa sebagai langkah awal proses perubahan, organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan dan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*). Menurut Armenakis (dalam Ikawati 2015), salah satu proses awal yang harus dilakukan dalam perubahan organisasi adalah proses pengukuran (*assessment*) untuk mengetahui sejauh mana kesiapan Karyawan. Pengukuran (*assesment*) tersebut bertujuan untuk membantu pimpinan mengidentifikasi *gap* antara harapan mereka dan anggota organisasi yang

Lain terkait inisiatif kesiapan karyawan untuk terlibat di dalam perusahaan dimana tempat bekerja karyawan tersebut.

Armenakis, et al (1993) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah (*readiness for change*) merupakan pendorong tercapainya efektivitas perubahan organisasi. Jika karyawan tidak percaya bahwa perubahan tersebut diperlukan atau karyawan melihat bahwa perusahaan tidak mampu melakukan perubahan tersebut, maka proses perubahan akan mengalami kegagalan baik terhadap perusahaan sehingga tidak dapat mensejahterakan Karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) merefleksikan keyakinan, sikap, dan intensi perilaku terhadap usaha perubahan (Desplaces, 2005). Peran karyawan dalam proses perubahan sangat penting sehingga karyawan perlu dipersiapkan agar lebih terbuka terhadap perubahan yang akan dilakukan dan lebih siap untuk berubah. Jika karyawan tidak siap untuk berubah maka karyawan tidak akan dapat mengikuti dan akan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan budaya kerja yang sedang terjadi pada suatu perusahaan (Hanpachern, et al 1998).

Kesiapan untuk berubah pada karyawan (*readiness to change on employees*) merupakan dasar apakah karyawan akan menolak atau mengadopsi perubahan (Holt, et al 2007). Kesiapan untuk berubah dapat diperoleh melalui usaha proaktif agen perubahan dengan cara mempengaruhi keyakinan, sikap dan perilaku target perubahan untuk meningkatkan motivasi mereka untuk berubah (Applebaum & Wohl, 2000). Untuk mempersiapkan karyawan agar siap berubah, diperlukan pemahaman mengenai cara- cara yang dapat digunakan dalam menumbuhkan kesiapan untuk berubah. Ada dua hal yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu membentuk kesiapan karyawan untuk berubah dan menyelesaikan masalah resistansi untuk berubah (Cummings & Worley, 2001).

Menurut Robbins dan Coulter (2012), individu menolak perubahan dapat disebabkan oleh beberapa alasan seperti ketidakpastian, melakukan di luar kebiasaan, takut kehilangan sesuatu yang telah dimiliki, dan keyakinan

individu bahwa perubahan tidak sejalan dengan tujuan dan kepentingan organisasi saja. Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai kecenderungan individu untuk menolak dan menghindar dari perubahan, untuk menurunkan makna perubahan, dan untuk menjadikan perubahan sebagai musuh dalam berbagai konteks dan jenis perubahan (Oreg, 2008).

Khassawneh (2005) menyatakan bahwa perubahan yang diharapkan menjadi perubahan positif bagi perusahaan dan karyawan ternyata di lapangan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan, karena karyawan merasa tidak dilibatkan dalam proses perubahan. Melibatkan karyawan dalam sebuah keputusan arah manajemen ternyata sangat penting, karena dengan melibatkan karyawan maka akan tercapai kesepahaman antara tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan maupun dengan tujuan pribadi karyawan. Sehingga salah satu faktor yang dapat mendukung kesiapan untuk berubah pada karyawan yakni keterlibatan karyawan (*employee engagement*).

Vidal (2007) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) memiliki peranan dalam keberhasilan implementasi perubahan organisasi, terutama yang berskala besar yang melibatkan seluruh elemen dari organisasi. Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dapat dilihat sebagai sebuah fungsi sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan pada kebutuhan individu (Govender & Parumasur, 2010).

Karyawan yang dilibatkan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah (Shaw, 2005). Studi yang dilakukan oleh Hewitts (2004) menunjukkan bahwa karyawan yang dilibatkan (*engaged*) memiliki kesiapan untuk berubah yang lebih besar dari karyawan lainnya. Selanjutnya, Schaufeli, et al (2002) menyebutkan bahwa karyawan yang dilibatkan (*engaged*) akan memiliki dedikasi kuat kepada organisasi yang ditandai oleh adanya keterlibatan tinggi dalam usaha- usaha kemajuan organisasi dan karyawan. Mereka juga memiliki ketangguhan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karakteristik tersebut merupakan karakteristik yang sama sesuai dengan kebutuhan

organisasi saat akan melakukan perubahan budaya kerja, yaitu partisipasi yang aktif dalam usaha perubahan.

Karyawan yang terlibat (*engaged*) akan berdedikasi tinggi dalam usaha perubahan organisasi dan memiliki ketangguhan dalam melaksanakan perubahan tersebut. Sebuah penelitian yang dilakukan pada manajer keperawatan di Singapura menunjukkan bahwa pemimpin yang baik mendorong karyawannya untuk terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan merasa bekerja adalah hal yang penting dan mendapat keleluasaan untuk melakukannya sendiri (Robbins & Judge, 2013).

Berdasarkan pemaparan di atas, maka muncul permasalahan, apakah ada hubungan antara keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dengan kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada PT.X. Sehingga peneliti mengajukan judul penelitian yakni “Hubungan antara Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*) dengan Kesiapan Karyawan Untuk Berubah (*readiness for change*) di PT. X cabang Bekasi.

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan identifikasi masalah pada penelitian ini, muncul suatu pertanyaan yang menjadi sebuah rumusan masalah pertanyaan tersebut “adakah hubungan antara Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*) dengan Kesiapan Karyawan untuk Berubah (*readiness for change*) di PT. X cabang Bekasi ?”.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*) dengan Kesiapan Karyawan untuk berubah (*readiness for change*) di PT.X cabang Bekasi.

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya dibidang ilmu psikologi dan dapat dipakai sebagai pedoman di dalam melakukan penelitian secara lebih lanjut atau penelitian selanjutnya mengenai Keterlibatan Karyawan dan Kesiapan Karyawan untuk berubah.

Manfaat Praktis

Membantu Universitas Bhayangkara Jakarta Raya khususnya Fakultas Psikologi dalam mengembangkan Ilmu Psikologi. Dapat bermanfaat bagi karyawan yang baru bekerja untuk menambah informasi dan pengetahuan mengenai lingkungan industri bahwa melibatkan karyawan penting bagi kemajuan perusahaan guna mensejahterakan karyawan.

Uraian Keaslian Penelitian

Penelitian terdahulu adalah hal mutlak yang harus dilakukan untuk membuktikan bahwa penelitian ini adalah karya otentik. Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, tidak ditemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian ini. Namun peneliti mengangkat beberapa penelitian, baik untuk Variabel Dependent maupun Variabel Independent. Variabel dependent pada penelitian ini adalah Kesiapan Karyawan Untuk Berubah (*readiness for change*) dan Variabel Independent Keterlibatan Karyawan (*employee engagement*).

Variabel dependent kesiapan untuk berubah.

Tabel 1.
Uraian penelitian tentang Kesiapan Karyawan untuk berubah

No	Peneliti	Judul	Subjek dan teknik penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan
1.	Muhdin (2018)	Pengaruh kemampuan diri dan kesiapan untuk Berubah terhadap kinerja yang dimediasi oleh Motivasi kerja (studi pada manohara center of Borobudur study kabupaten magelang)	Subyek penelitian adalah 127 karyawan Manohara Center of Borobudur Study Kabupaten Magelang	Ada Pengaruh Positif antara Kesiapan Karyawan Untuk Berubah dengan Kinerja pada Karyawan dengan r sebesar 0,783 dan taraf signifikansi sebesar 0,0000 ($p < 0,05$)	Kesiapan untuk berubah pada penelitian sebelumnya merupakan Variabel bebas namun dalam penelitian peneliti Kesiapan Karyawan untuk berubah merupakan Variabel terikat
2.	Mubarak, MA(2017)	Hubungan Kepribadian Hardiness Dengan Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan	Subyek sebanyak 130 karyawan structural di PT. Mega Marine Pride, Pasuruan, Jawa Timur	Hasil dari penelitian terdapat hubungan positif dan signifikan kepribadian <i>hardiness</i> dengan kesiapan untuk berubah pada karyawan ($r=0,515$; $p=0,000$) dengan sumbangan efektif kepribadian <i>hardiness</i> terhadap kesiapan	Pada penelitian tempat penelitian dan populasinya berbeda dan juga Variabel Indepent pada penelitian yang diteliti oleh Mubarak berbeda dengan penelitian yang diteliti oleh peneliti.

				untuk berubah sebesar 26,5%.	
--	--	--	--	------------------------------	--

Variabel independent keterlibatan karyawan:

Tabel 2.
Uraian Penelitian Keterlibatan Karyawan Untuk Berubah

No	Peneliti	Judul	Subjek dan teknik Penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan
1.	Fauziyah(2016)	Pengaruh <i>employee engagement</i> , <i>komitmen organisasi</i> , <i>rotasi pekerjaan</i> , dan <i>kompensasi terhadap kinerja karyawan</i> (studi kasus pada pt. Inkabiz indonesia)	Subyek sebanyak 54responden PT. Inkabiz Indonesia	<i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Inkabiz Indonesia	Variabel terikat bukan kesiapan karyawan untuk berubah tapi komitmen organisasi, rotasi pekerjaan, dan kompensasi terhadap kinerja berbeda dengan penelitian yg diteliti peneliti
2.	Lewiuci, (2016) PG	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Keluarga Produsen Senapan Angin	Subyek penelitian berjumlah 80 orang karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa employment engagement secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Perbedaan pada variabel terikatnya dan subjek yang diteliti oleh peneliti

