

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Untuk menciptakan suatu inovasi agar bisa selalu berkembang sehingga target dapat ditingkatkan adalah dengan memunculkan beberapa perubahan pada sebuah perusahaan. Memasuki era *society 5.0* ini terjadi perubahan dari berbagai sektor dari politik, sosial, ekonomi, pendidikan, dan teknologi. Banyaknya perubahan yang dilakukan dibentuk dengan tujuan agar dapat berkompetisi dalam tingkat persaingan saat ini yang semakin ketat. Adanya kemajuan teknologi dan automasi dari berbagai sektor yang sebelumnya masih memakai tenaga manusia menuntut perusahaan untuk dapat bertahan pada perubahan yang cepat. Ketidakmampuan untuk beradaptasi menjadi kerugian bagi karyawan dan perusahaan. Kemajuan teknologi yang cepat dan masif sangat memungkinkan untuk menggantikan manusia dengan robot yang menjadikan perusahaan dan karyawan harus memiliki keinginan untuk berubah dalam menghadapi perubahan.

Sumber daya manusia diperlukan untuk mendukung kegiatan operasional bisnis melalui pengelolaan karyawan. Efektif serta efisien dalam pengelolaan sumber daya manusia dibutuhkan dalam manajemen karyawan untuk meraih target suatu organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi analisis kebutuhan karyawan, pengelolaan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, dan pemberian pelatihan memiliki peranan penting dalam mendukung berjalannya kegiatan organisasi. Hambatan terhadap perubahan organisasi yang terjadi dapat diselesaikan seberapa baiknya suatu manajemen sumber daya manusia. Selain itu, pengelolaan sumber daya manusia yang memiliki kualitas akan menimbulkan rasa loyalitas terhadap perusahaan dan berdampak positif untuk capaian perusahaan.

Kemajuan teknologi menjadikan perubahan tidak dapat dihindari yang menuntut kita untuk berubah dan menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan kebutuhan saat ini. Perubahan yang cepat ini menuntut kita sebagai manusia harus serba bisa dan dan cekatan agar tidak tertinggal. Perkembangan zaman yang serba *digital* ini membuat

semua persaingan semakin ketat. Setiap organisasi harus berubah untuk dapat bertahan dan bersaing, keberhasilan perubahan ini terletak pada karyawan khususnya pada komitmen karyawan untuk berubah dan memahami keadaan pasar. Melalui pemahaman mengenai perubahan yang terjadi, perusahaan dan karyawan akan cepat menyesuaikan keadaan dan beradaptasi.

World Population Review menuturkan bahwa saat ini Indonesia menjadi negara dengan populasi penduduk pemeluk agama islam (muslim) terbanyak di dunia, sekitar 231 juta penduduk. Sebagai umat islam yang taat mereka memiliki rukun islam sebagai tindakan dasar yang bagian puncaknya adalah melaksanakan haji. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Albilad Universal salah satu travel umrah dan haji. Berdasarkan data *World Population Review* membuat pemilik PT Albilad Universal, Ibu Wiwi Isbaniati dan Bapak Jamaluddin tertarik untuk membuat perusahaan yang menyediakan perjalanan umroh dan haji dengan target konsumennya adalah masyarakat yang beragama Islam.

Dalam wawancara peneliti bersama Ibu Wiwi Isbaniati (2023) sebagai pemilik sekaligus wakil direktur utama PT Albilad Universal, ditemukan bahwa masalah yang saat ini belum dapat teratasi adalah penyesuaian masa transisi akibat perubahan berbagai regulasi dikarenakan Covid-19. Pada kasus ini PT Albilad Universal mengalami kesulitan untuk memperoleh pendapatan dikarenakan adanya pembaruan mengenai regulasi pemerintah yang membuat PT Albilad Universal tidak dapat menjalankan bisnisnya secara optimal. Permasalahan selanjutnya adalah ketidaksiapan disrupsi teknologi yang telah menjadi strategi baru dalam menjalankan operasional bisnis (Wiwi Isbaniati, 2023). Kemajuan teknologi ini belum dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien oleh PT Albilad Universal sehingga menjadikannya belum dapat menjangkau kesempatan yang lebih besar dalam mendapatkan konsumen dan masih stagnan dengan cara lama.

Pada masa transisi dengan dibukanya kembali pengiriman jemaah haji memberikan sedikit kelonggaran pada PT Albilad Universal untuk menjalankan bisnisnya. Adanya perubahan yang tiba-tiba dan ketidaksiapan sumber daya manusia untuk menangani hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan

yang ada di PT Albilad Universal. Selain itu, menurut Pebrianti & Korry Asri (2021) permasalahan yang terjadi di travel umroh saat ini adalah meningkatnya intensitas persaingan yang membuat perusahaan harus memberikan perhatian lebih dan memberikan layanan yang lebih kepada konsumen dibanding kompetitornya.

Peran komitmen organisasi dan karyawan dalam proses perubahan organisasi dapat dikatakan sebagai pusat untuk keberhasilan di masa depan atas perubahan yang sedang berlangsung. Bagi organisasi, perubahan yang terjadi secara terus menerus dalam perkembangan dunia bisnis memiliki kunci utama yaitu pada kesiapan karyawan. Kesiapan karyawan sangat penting bagi perusahaan yang ingin tetap mengikuti tren bisnis. Karyawan yang tidak siap beradaptasi, tidak mampu mengikuti dan bisa kewalahan dengan cepatnya perubahan organisasi. Hal tersebut ditunjukkan dengan partisipasi karyawan yang berdedikasi pada organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan kesiapan karyawan untuk patuh terhadap peraturan organisasi, serta bersedia berusaha meraih tujuan organisasi. Tingginya suatu komitmen organisasi membawa konsekuensi terciptanya banyak sikap serta perilaku positif, misalnya menghindari sikap maupun perilaku negatif yang bisa mencoreng nama baik suatu organisasi, loyalitas terhadap pimpinan, dan penyelesaian masalah melalui diskusi.

Karyawan sebagai agen perubahan dalam organisasi pada dasarnya bertanggungjawab untuk melakukan inisiatif perubahan dan mendukung keberhasilan berdasarkan perilakunya. Inisiatif dalam menganalisis keadaan yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan sangat dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Kemampuan untuk memproyeksikan kondisi pasar yang selalu berubah sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang bagi organisasi mana pun. Sangat penting untuk menanggapi permintaan pasar untuk persaingan yang kompetitif, untuk itu daya saing perusahaan harus dipertahankan dan ditingkatkan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Manajemen perubahan yang efektif dan efisien dalam organisasi sangat penting jika ingin bertahan dan berkembang di lingkungan kompetitif saat ini.

Karyawan dituntut tidak hanya untuk beradaptasi tetapi juga menerima berbagai perubahan cara hidup karena dunia bisnis menjadi lebih rumit karena adanya teknologi, metode, dan prosedur baru yang dikembangkan. Karyawan harus menanggapi

perubahan skala kecil yang terus menerus hampir terjadi setiap hari dan melakukan perubahan skala besar terpisah secara signifikan mengubah cara mereka melakukan pekerjaan mereka. Karyawan harus menemukan cara yang baru dalam melakukan sesuatu karena revolusi teknologi di dunia bisnis yang memaksakan adanya perubahan drastis dalam bagaimana mereka harus menyelesaikan tugas mereka. Meskipun kemajuan teknologi memberikan peningkatan dalam efisiensi pekerjaan dan produktivitas bisnis, tetapi hal itu mungkin mengorbankan kepuasan karyawan.

Kemajuan teknologi dapat memberikan manfaat baik untuk organisasi jika diberikan dukungan yang tepat. Dukungan organisasi diperlukan untuk mendukung lingkungan baru yang sedang beradaptasi dalam pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. *Organizational Justice* atau keadilan organisasi menjadi salah satu faktor yang mendukung karyawan untuk dapat menghadapi perubahan. Hal ini mengacu pada keyakinan umum karyawan tentang seberapa besar kontribusi mereka dihargai dan bagaimana organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka. Ketidakadilan organisasi dalam pemberian penghargaan, kompensasi, dan perlakuan karyawan akan mengganggu kinerja karyawan yang berakibat pada terhambatnya tujuan organisasi (Sari, 2019).

Karyawan akan merasa dihargai karena adanya keadilan interaktif yang mengutamakan pentingnya mengembangkan hubungan yang memuaskan secara mental dengan organisasi. Organisasi yang mendukung mungkin mengakui karyawan telah menerima penghargaan atas kontribusi mereka dan penghargaan ini akan memperkuat rasa kepercayaan terhadap organisasi.

Salah satu motivasi karyawan mengoptimalkan hasil kerja mereka adalah untuk mendapatkan pengembangan karir yang baik (Putri & Sari, 2023). Setiap karyawan berhak untuk mendapatkan kesetaraan dalam peraturan, kesempatan berkembang, dan memberikan pendapat terhadap pekerjaannya. Konsep keadilan distributif menghendaki untuk setiap karyawan memperoleh apa yang menjadi haknya secara proporsional merujuk pada pemahaman karyawan mengenai keadilan atas hasil yang mereka terima. Karyawan yang percaya pada distribusi hasil yang adil di antara semua anggota organisasi lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku yang berbeda.

Distribusi hasil yang diberikan secara adil akan muncul sebagai indikator kunci keberhasilan dan efektivitas pekerjaan dalam sebuah organisasi.

Keadilan prosedural yang berkaitan dengan persepsi keadilan berdasarkan cara pembuatan keputusan dengan melibatkan para karyawan membuat mereka percaya bahwa organisasi menghargai kinerja dan kesejahteraan mereka. Karyawan yang merasa dihargai akan mengembangkan dan mempertahankan hubungan baik secara mental dan batin dengan organisasi. Kepuasan terhadap keadilan yang dilakukan oleh organisasi menjadikan karyawan siap melakukan perubahan-perubahan yang dibutuhkan oleh organisasi. Kesiapan setiap karyawan untuk berubah dapat membantu perusahaan untuk tetap menjaga kestabilan bisnisnya. Oleh karena itu, keadilan di dalam perusahaan ataupun organisasi harus selalu diperhatikan.

Hubungan timbal balik yang baik antara atasan dengan karyawan bisa menciptakan *Organizational Justice* atau keadilan organisasi yang proporsional. Hubungan atasan-bawahan menghasilkan, ide, keyakinan, komitmen, dan keintiman antar pribadi yang menguntungkan kedua belah pihak. *Leader Member Exchange* atau hubungan atasan bawahan menjelaskan hubungan kerja antara atasan dan karyawan memiliki hubungan yang bersifat unik juga berbeda – beda antar satu karyawan dengan karyawan lainnya. Bagaimana cara seseorang pemimpin memperlakukan karyawannya akan memengaruhi karyawan untuk melakukan suatu sikap tertentu untuk menyesuaikan diri. Hubungan yang tinggi ini akan memberikan dampak positif pada peningkatan kinerja pekerjaan.

Hambatan dapat terjadi dalam menciptakan kesiapan karyawan untuk berubah ketika sudah terbiasa dengan pola lama namun, harus mempelajari sistem kerja yang baru. Kesalahpahaman instruksi, metode, cara, dan pemahaman dapat mengganggu dalam proses penyesuaian kebutuhan organisasi. Hal tersebut disebabkan fakta jika tiap individu mempunyai cara uniknya sendiri dalam menilai dan melihat suatu keadaan baru. Penilaian dan sudut pandang setiap karyawan atau anggota akan memunculkan keadaan baru yang harus dibenahi. Setiap penilaian dan pendapat karyawan akan menghasilkan sikap, baik yang menguntungkan maupun yang negatif. Karyawan yang terbuka terhadap perubahan akan merasa lebih mudah untuk memulai perubahan, lebih

berupaya untuk memastikan keberhasilan perubahan, dan bertahan dalam menghadapi rintangan atau kegagalan selama implementasi perubahan organisasi.

Keyakinan individu tentang kemampuan mereka untuk mengatur, mengerjakan tugas, mencapai target, menciptakan sesuatu, dan melaksanakan tindakan agar memperoleh tingkat otoritas tertentu adalah salah satu unsur yang bisa mempengaruhi kemauan mereka untuk berubah. Karyawan yang percaya diri dengan kemampuannya untuk berubah dapat memudahkan organisasi agar membuat perubahan. Semakin besar tingkat kepercayaan diri karyawan, makin mudah bagi individu-individu ini untuk merangkul penyesuaian organisasi. Jika perubahan organisasi dapat diterima, mereka akan berdampak pada perusahaan dan individu dalam organisasi.

Kesuksesan organisasi dalam menghadapi perubahan memerlukan keyakinan diri dari setiap individu. Rasa percaya diri individu bahwa dirinya dapat mengatasi tugas yang diberikan dan memberikan hasil positif dicerminkan sebagai efikasi diri atau *self efficacy* (Mukti & Tentama, 2019). Efikasi diri bisa berarti sebagai kemampuan tiap individu dalam mengatur sesuatu. Efikasi diri juga merupakan pemahaman kemampuan individu dalam mengatur dan mengerjakan tindakan agar mempresentasikan keterampilan tertentu. Itu menjadi salah satu faktor yang perlu diperhatikan bagi karyawan ketika mengalami suatu perubahan karena akan memunculkan rasa keyakinan yang kuat dari dalam diri untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan yang telah ditugaskan. Efikasi diri yang dimiliki karyawan dapat meningkatkan kinerja dan membantu kesiapan untuk berubah dan membantu untuk beradaptasi terhadap kebijakan baru, perkembangan teknologi, dan ekspansi yang dilakukan organisasi.

Berdasarkan penelitian (Kebede & Wang, 2022), dibuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan *Organizational Justice* terhadap *Readiness for Change*. *Organizational Justice* juga memiliki pengaruh dalam meningkatkan *Readiness for Change* karyawan yang dibuktikan dalam penelitian oleh Arnéguy *et al.*, (2018), yang menyatakan adanya pengaruh positif *organizational justice* terhadap *Readiness for Change* yang membantu karyawan untuk memutuskan sikap dan perilaku kerja mereka terutama dalam lingkungan yang tidak pasti seperti perubahan organisasi. Namun,

Muhamad Rizki Alfaridzi, 2023

PENGARUH ORGANIZATIONAL JUSTICE, LEADER MEMBER EXCHANGE, DAN SELF EFFICACY TERHADAP READINESS FOR CHANGE PADA KARYAWAN PT ALBILAD UNIVERSAL

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

[www.upnvj.ac.id - www.library.upnvj.ac.id - www.repository.upnvj.ac.id]

ditemukan *research gap* pada penelitian Alam, Gusri & Zaitul (2019). Penelitian tersebut mengatakan bahwa tidak adanya pengaruh positif *organizational justice* terhadap *readiness for change*.

Leader Member Exchange juga berpengaruh terhadap *Readiness for Change*, yang dibuktikan dengan penelitian Virgianty, N. H., & Budiani, M. S. (2021) bahwa *Leader Member Exchange* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*. Selain itu, pada penelitian Widodo, Monica Christiana (2021) membuktikan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan sebesar 32.2% terhadap *readiness for change*, penelitian tersebut menjelaskan bahwa adanya peningkatan kesiapan karyawan untuk berubah dipengaruhi oleh hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan. Namun, ada perbedaan dari hasil penelitian ini dengan penelitian Engida *et al*, (2022), dalam penelitiannya menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* tidak memengaruhi *Readiness for Change*.

Berdasarkan penelitian Meria & Tamzil (2021), ada pengaruh positif serta signifikan antara efikasi diri dengan kesiapan untuk berubah. Bukti lain juga ditunjukkan pada penelitian Nurhaliza & Mulyana (2022), yang membuktikan bahwa hubungan antara efikasi diri dan kesiapan untuk berubah menunjukkan arah yang positif antara kedua variabel. Selain itu, penelitian yang ditemukan Hasibuan, Intan Syahbariah (2019), yang menunjukkan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh sebesar 17,2% terhadap kesiapan karyawan untuk berubah di PT Pelabuhan Indonesia I. Sedangkan, penelitian Meria *et al.*, (2022) memiliki perbedaan yang menunjukkan bahwa efikasi tidak memengaruhi kesiapan individu untuk berubah secara langsung.

Berdasarkan permasalahan, kesenjangan (*gap*), dan data di atas, peneliti memiliki intensi untuk melakukan penelitian yang bertujuan mengembangkan penelitian-penelitian terdahulu. Berdasarkan beberapa hal tersebut, penelitian yang akan dilakukan berjudul **“Pengaruh *Organizational Justice*, *Leader Member Exchange*, dan *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PT Albilad Universal”**.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Organizational Justice* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* PT Albilad Universal?
2. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* PT Albilad Universal?
3. Apakah *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* PT Albilad Universal?
4. Apakah *Organizational Justice*, *Leader Member Exchange*, dan *Self Efficacy* berpengaruh terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PT Albilad Universal?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Organizational Justice* terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PT Albilad Universal
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PT Albilad Universal
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PT Albilad Universal
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh antara *Organizational Justice*, *Leader Member Exchange*, dan *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change* pada karyawan PT Albilad Universal

I.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang “Pengaruh *Organizational Justice*, *Leader Member Exchange*, dan *Self Efficacy* terhadap *Readiness for Change* Pada PT Albilad Universal” diharapkan dapat memberikan manfaat penelitian, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan, diharapkan penelitian dapat bermanfaat sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, sehingga lebih banyak manajer yang dapat menindaklanjutinya dalam menetapkan strategi yang ideal untuk membentuk kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Bagi Peneliti, diharapkan penulisan penelitian ini dapat menambah dan memperluas wawasan penulis serta secara praktis menerapkan ilmu yang telah dipelajari selama studi.

2. Manfaat Secara Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan penguatan dari sisi teori *Readiness for Change* baik dari aspek faktor-faktor yang memengaruhi maupun konsekuensi dari *Readiness for Change* karyawan. Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan dasar dalam pembelajaran dan referensi untuk penelitian selanjutnya