

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan merupakan hal yang tidak bisa dihindari dalam setiap aspek kehidupan, termasuk pada sebuah perusahaan. Untuk menghadapi lingkungan yang serba dinamis, sebuah perusahaan harus bisa menyikapi setiap perubahan agar terus dapat bersaing dan mempertahankan posisinya. Respon-respon positif diperlukan dalam perubahan dan secara aktif diberikan kepada setiap perubahan yang terjadi. Ketidakpekaan terhadap perubahan langsung atau tidak langsung akan berakibat fatal bagi perusahaan. Dengan kata lain, sistem kerja yang statis tidak akan membawa manfaat bagi perusahaan karena tidak bisa menanggulangi kebutuhan masyarakat yang cenderung berubah.

Banyaknya tekanan-tekanan yang datang baik dari luar maupun dari dalam perusahaan (perubahan paradigma bisnis, ekonomi dan legislatif, globalisasi, teknologi baru, perubahan selera pelanggan dan komposisi tenaga kerja), menuntut perusahaan untuk selalu melakukan perubahan agar tetap bersaing dan bertahan (Liu, 2010). Perubahan pada perusahaan terjadi sebagai reaksi yang selalu berubahnya lingkungan dan respon terhadap situasi yang terjadi. Perubahan organisasi yang sukses bukan hanya melihat proses penyesuaian, tetapi juga membutuhkan kemampuan pengelolaan yang memadai. Oleh sebab itu adanya manajemen perubahan merupakan hal yang sangat penting diperhatikan sebuah perusahaan demi kelangsungan hidup perusahaan tersebut.

Teori manajemen perubahan pertama kali dikemukakan oleh Kurt Lewin pada tahun 1951. Lewin secara luas dikenal sebagai *founding father* dari manajemen perubahan, karena dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial yang secara khusus melakukan studi tentang perubahan secara ilmiah. Teori perubahannya, *unfreeze-change-refreeze* atau '*changing as three steps*' (*CATS*), diakui sebagai pendekatan atau paradigma yang fundamental untuk mengelola perubahan (Robbins & Judge, 2009).

Dalam sebuah perubahan, hal yang paling mendasar yang perlu ditekankan adalah kemampuan organisasi mengetahui bagaimana mengelola efektivitas perubahan perusahaan secara tepat, karena penerapan perubahan bukanlah suatu yang mudah. Kerumitan penerapan perubahan karena perubahan harus bersinggungan dengan seluruh aspek perusahaan, terutama karyawan. Mangundjaya & Fachrudin (2012) menuturkan karyawan merupakan mesin utama dalam kesuksesan sebuah perubahan. Ketatnya kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk melakukan perubahan tersebut menyebabkan karyawan terbentur kepada kecemasan dan stress yang melahirkan sikap negatif terhadap perubahan tersebut dan mempengaruhi hasil akhir dari transformasi perusahaan.

Komitmen karyawan pada perubahan merupakan salah satu elemen yang sangat penting diperhatikan untuk mengantisipasi gagalnya perubahan. Beberapa penelitian yang menyangkut teori tentang perubahan, sangat menekankan pentingnya komitmen pada perubahan, terutama dalam model-model yang menjelaskan proses implementasi perubahan (Armenakis et al., 1999). Dukungan anggota atau karyawan pada perubahan yang sedang terjadi dalam suatu

organisasi dapat dilihat dari tinggi rendahnya komitmen pada perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002).

Secara definisi, komitmen pada perubahan menurut Hercovitch & Meyer (2002) adalah serangkaian kerangka pikir yang mengikat individu untuk berperilaku yang diperlukan dalam mensukseskan penerapan perubahan. Perubahan yang diinisiasikan oleh organisasi tidak akan berhasil jika belum sampai menyentuh ranah individu, artinya tidak akan ada perubahan jika belum berhasil membuat individu berubah. Komitmen menjadi faktor paling penting yang harus ada pada anggota organisasi sebagai bentuk dukungan pada perubahan organisasi (Armenakis et al., 1999; Klein & Sorra, 1996). Klein & Sorra (1996) juga menekankan bahwa komitmen merupakan komponen sentral pada implementasi inovasi atau perubahan di sebuah tempat kerja. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa komitmen anggota organisasi merupakan prasyarat untuk berbagai macam tipe keberhasilan perubahan.



PT Kereta Api Indonesia merupakan salah satu contoh perusahaan di Indonesia bisa dikatakan berhasil melakukan perubahan. PT KAI dahulunya mempunyai segudang masalah yang diwariskan dari tahun ke tahun. Namun kini bisa dibilang PT KAI telah berhasil menjadi perusahaan penyedia jasa yang berkualitas dan bisa bersaing dengan perusahaan penyedia jasa lainnya. Pelantikan Ignasius Jonan sebagai Direktur Utama PT KAI pada 29 Februari 2009 merupakan awal membaiknya kualitas PT KAI.

Strategi awal yang dilakukan PT KAI dibawah kepemimpinan Jonan adalah pembenahan di sisi internal perusahaan. Hal pertama yang dibenahi pada

internal perusahaan adalah semangat dan mental karyawan dalam melayani karyawan. Buruknya pelayanan karyawan terhadap berakibat buruk pada citra PT KAI. Dapat dikatakan bahwa mereka hanya mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan mementingkan kepentingan perusahaan dan pelanggan. PT KAI berusaha untuk mengubah mindset karyawan yang pada awalnya adalah *product-oriented* menjadi *customer-oriented* sehingga karyawan bisa fokus dalam memperhatikan kenyamanan pelanggan di dalam kereta. Bagaimanapun dalam perusahaan penyedia jasa, kenyamanan dan keselamatan pelanggan adalah nomor satu.

Melihat strategi-strategi awal yang dilakukan oleh Ignasius Jonan diatas, yang membenahi sisi internal perusahaan, bisa disimpulkan bahwa hal pertama yang menyebabkan bobroknya pelayanan kereta api adalah karyawan berkomitmen rendah terhadap visi dan misi dari PT Kereta Api Indonesia yang notabene bertemakan *service excellence* terhadap pelanggan. Disini bisa disimpulkan kalau Jonan berusaha mempertanyakan kembali komitmen karyawan terhadap perusahaan, sekaligus Jonan melihat komitmen karyawan terhadap perubahan yang diterapkannya oleh perusahaan.

Sedangkan dari sisi eksternal perusahaan, dalam rangka memperbaiki pelayanan kereta api PT KAI mengeluarkan berbagai kebijakan mulai dari adanya larangan merokok di dalam gerbong kereta, *boarding system* yang diterapkan secara terpadu, kebijakan *one seat one passenger* serta penerapan jumlah penumpang dengan kapasitas 100%. Penertiban di area stasiun dan gerbong kereta juga dilakukan oleh PT KAI. Cara yang dilakukan untuk penertiban antara

lain, membersihkan dan memperbaiki toilet yang ada di stasiun maupun yang di dalam kereta serta menertibkan pedagang asongan yang ada berkeliaran di dalam gerbong maupun di dalam stasiun. Selanjutnya PT KAI juga memperluas peron dan lahan parkir serta penggunaan tiket elektronik pada KRL *commuter line*. Selanjutnya aset-aset PT KAI ditata ulang kembali agar tidak dikuasai oleh pihak-pihak yang kurang bertanggung jawab.

Keberhasilan PT KAI dalam hal pelayanan pun berbuah nyata. Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh PT KAI tersebut membuahkan hasil yang positif. Menjadi angkutan lebaran yang sangat diminati mulai dari 2012 sampai sekarang merupakan bukti bahwa PT KAI yang sekarang tidak lagi semrawut. Selain itu dengan dihapuskannya operasi KRL Ekonomi non-AC dan dioperasikannya kereta api Bandara Kuala Namu di Sumatera Utara untuk pertama kalinya juga merupakan sebuah prestasi bagi PT KAI. Keberhasilan PT KAI dalam meningkatkan kualitasnya ini juga mendapatkan respon positif dari berbagai pihak. Selain dari masyarakat umum, pemerintah juga memberikan apresiasinya. Dahlan Iskan yang pada saat itu menjabat sebagai Menteri BUMN, memberikan pujian yang luar biasa kepada PT KAI, terutama kepada Jonan. Berbagai macam penghargaan diterima oleh PT KAI setelah mengadakan transformasi tersebut. PT KAI menerima penghargaan seperti CEO Inovatif Terbaik Tahun 2012 dan juga PT KAI terpilih sebagai Best of The Best BUMN Inovatif Terbaik pada Anugerah BUMN 2012. Penghargaan yang baru-baru ini didapat oleh PT KAI adalah “*Transformation Achievement*” yang diberikan oleh Asosiasi Contact Center

World (CCW) pada tahun 2017. Selain penghargaan-penghargaan diatas, masih banyak lagi penghargaan yang didapat sampai pada saat sekarang ini.

Pada Divisi Regional (DIVRE) II Sumatera Barat sendiri, yang menjadi objek dari penelitian ini, telah terjadi banyak perubahan yang cukup signifikan. DIVRE II telah melakukan ekspansi bisnis salah satunya pada kereta angkutan barang. Penambahan kereta api KLINKER (membawa semen setengah jadi) merupakan salah satu perubahan yang dilakukan oleh PT KAI DIVRE II Sumatera barat. Penambahan KA KLINKER diikuti dengan standformasi (penambahan gerbong) yang ada yang awalnya berjumlah 20 gerbong menjadi 24 gerbong, menjadi potret keberhasilan PT KAI DIVRE II.

Untuk kereta api penumpang, kereta api penumpang jurusan Padang-Pariaman mendapatkan penambahan gerbong dari 4 gerbong menjadi 6 gerbong. Hal ini mengindikasikan bertambahnya minat masyarakat untuk memakai jasa kereta api dengan ditambahnya jumlah gerbong (bertambahnya jumlah gerbong menandakan bertambahnya jumlah penumpang). Selain tujuan Pariaman, DIVRE II sekarang juga menjalankan Kereta Api Perintis dengan relasi Lubuk Alung dan Kayu Tanam. Selain Kereta Api Perintis, PT KAI DIVRE II juga berencana mengoperasikan Kereta Api Bandara Internasional Minangkabau (BIM).

Salah satu unsur penting yang menentukan keberhasilan perubahan diantaranya adalah kepemimpinan. Robbins (2006) berpendapat bahwa keberadaan pemimpin di dalam sebuah perusahaan merupakan motor penggerak yang menentukan laju perusahaan. Kepemimpinan yang ditampilkan oleh Ignasius Jonan sangat memegang peran vital dalam kesuksesan PT KAI.

Definisi kepemimpinan menurut Robbins (2009) adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan atau *goals*. Seorang pemimpin harus bisa menetapkan suatu visi masa depan yang kemudian digunakan untuk menyatukan orang dengan mengkomunikasikan visi ini dan memberikan gambaran kepada mereka untuk mengantisipasi rintangan-rintangan yang mungkin terjadi. Dalam konteks perubahan, Herold et al. (2008) menuturkan kepemimpinan mengatur beberapa hal seperti menciptakan visi perubahan, mendata, memberdayakan dan memantau partisipasi karyawan dalam perubahan, membantu adaptasi individu terhadap perubahan dan memberikan umpan balik.

Beberapa pendapat mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang cocok dan paling banyak untuk diadopsi dalam proses perubahan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional sangat cocok dengan perubahan karena dalam model kepemimpinan ini, kesadaran pemimpin untuk berubah, pembentukan visi perubahan dan penginstitutionalisasi perubahan merupakan kunci-kunci sukses dari perusahaan yang ingin berubah. Prinsip yang diadopsi oleh kepemimpinan transformasional diantaranya identifikasi tujuan yang jelas, membentuk lingkungan yang nyaman untuk karyawan dan dukungan terhadap individu merupakan fitur yang penting untuk perubahan (Eisenbach et al., 1999).

Eisenbach et al. (1999) berpendapat bahwa para pemimpin harus memiliki keterampilan dan atribut yang diperlukan untuk melibatkan karyawan dalam proses transformasinya. Pemimpin harus dapat meyakinkan karyawan untuk

berkomitmen dan berkontribusi terhadap keberhasilan usaha perubahan. Dan, untuk tujuan seperti itu, para pemimpin harus memiliki keterampilan dan kompetensi tertentu seperti integritas, motivasi, dorongan, kecerdasan emosional, kepercayaan diri, kecerdasan dan pengetahuan bisnis.

Kotter (1995) menekankan isu pemberdayaan dan pengembangan rasa urgensi untuk memfasilitasi proses perubahan termasuk komitmen karyawan. Dalam upaya ini, para pemimpin harus memastikan komitmen karyawan terhadap perubahan tersebut. Pemimpin juga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi karyawan untuk melakukan usaha perubahan (Brown & Eisenhardt, 1997). Memang, komitmen untuk berubah dikaitkan dengan jumlah informasi yang diterima karyawan dari agen perubahan (Miller et al. 1994). Dengan kata lain, pemimpin yang pasif tidak akan dapat memberikan informasi yang memadai dan tidak bisa secara aktif mempersiapkan karyawan untuk perubahan.

Seorang pemimpin harus menyadari segala sesuatu harus berubah. Sebelum perubahan berdampak buruk, bagi perusahaan, pemimpin harus bisa mengantisipasinya terlebih dahulu. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan hal yang krusial dalam perubahan sebuah perusahaan. Pemimpin yang efektif akan bisa memberikan dukungan kepada karyawan yang pada akhirnya merubah nilai dasar, kepercayaan dan sikap karyawan sehingga karyawan siap untuk menerima dan memahami upaya perubahan (Eisenbach et al., 1999).

Dalam penerapan sebuah perubahan, bisa dipastikan akan selalu ada respon negatif dari berbagai pihak terutama karyawan. Tidak semua karyawan menerima dengan mudah perubahan yang terjadi. Oleh karena itu, sebelum

menciptakan karyawan yang berkomitmen pada perubahan, kesiapan karyawan bisa menjadi elemen penting lainnya yang perlu diperhatikan. Pemimpin juga harus bisa mengkoordinir kesiapan karyawan untuk berubah. Armenakis et al. (1993) berpendapat bahwa pemimpin harus bisa secara proaktif bertindak sebagai pelatih dalam mempersiapkan karyawan untuk keberhasilan usaha perubahan. Atribut pemimpin juga penting dalam proses menciptakan kesiapan. Kejujuran, kepercayaan, ketulusan dan komitmen dikaitkan dengan reputasi pemimpin, yang berfungsi sebagai bahan penting untuk mempromosikan kesiapan untuk berubah karyawan, yang nantinya akan meningkatkan komitmen karyawan tersebut terhadap perubahan. Selain itu, mendorong penerimaan terhadap perubahan yang diajukan mengharuskan para pemimpin untuk berkomunikasi dan memberikan kepemimpinan yang berkualitas bagi karyawannya.

Hanpachern (1997) menjabarkan kesiapan individu untuk berubah adalah sejauh mana individu secara mental, psikologis, atau fisik siap atau prima untuk berpartisipasi dalam kegiatan pengembangan organisasi. Sedangkan Armenakis et al. (1993) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai kepercayaan, sikap, dan niat karyawan mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan persepsi mereka terhadap kapasitas individu dan organisasi untuk berhasil melakukan perubahan tersebut.

Salah satu perubahan terbaru yang dilakukan adalah merubah pola kerja yang ada pada PT KAI. PT KAI mengharapkan suatu pola kemajuan yang berdasarkan atas kompetensi. Pekerja diberi kesempatan yang luas ke berbagai jabatan dan promosi dalam pola karir dan jalur karir. Perusahaan mempunyai

peranan dalam pengembangan karir pekerja. Pekerja mengambil peranan dalam merencanakan dan meningkatkan kompetensinya. Pekerja dituntut lebih aktif dan kreatif dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan karir mengacu pada peningkatan kompetensi pekerja. Kompetensi pekerja yang memenuhi persyaratan kompetensi jabatan akan menghasilkan pekerja yang kompeten di bidangnya. PT KAI juga menghilangkan pangkat dan golongan sebagai dasar dalam menentukan jabatan pekerja. Pengembangan pekerja yang masih memperhitungkan pangkat dan golongan, akan mempersulit pengembangan karier pekerja yang kompetensinya telah memenuhi persyaratan.

Perubahan demi perubahan terus dilakukan oleh PT KAI. Hubungan antara kepemimpinan, kesiapan individu untuk berubah dan komitmen pada perubahan merupakan topik yang menarik untuk dilihat dalam perubahan PT KAI ini. Oleh karena itu, penelitian ini diberi judul: **“Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Pada Perubahan yang dimediasi oleh Kesiapan Untuk Berubah pada PT. Kereta Api Indonesia Divisi Regional II Sumatera Barat”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang dikembangkan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pada perubahan pada PT KAI?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kesiapan untuk berubah pada PT KAI?

3. Bagaimana pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap komitmen pada perubahan pada PT KAI?
4. Bagaimana kesiapan untuk berubah memediasi antara kepemimpinan dengan komitmen pada perubahan pada PT KAI?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka penelitian ini dapat mencapai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pada perubahan pada PT KAI?
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kesiapan untuk berubah pada PT KAI?
3. Untuk mengetahui pengaruh kesiapan untuk berubah terhadap komitmen pada perubahan pada PT KAI?
4. Untuk mengetahui kesiapan individu memediasi antara kepemimpinan dengan komitmen pada perubahan pada PT KAI?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi akademisi

Dapat menjadi acuan untuk mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan terhadap komitmen pada perubahan melalui kesiapan untuk berubah.

2. Bagi praktisi

Dapat memberikan masukan mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pada perubahan melalui kesiapan individu untuk berubah, guna mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan mencapai sasaran kepuasan bersamaan dengan tercapainya sasaran organisasi.

3. Bagi perusahaan

Bagi pihak perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pada perubahan melalui kesiapan untuk berubah, sehingga pihak manajemen dapat senantiasa memberikan perhatiannya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada kajian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen pada perubahan melalui kesiapan untuk berubah pada PT Kereta Api Indonesia Divre II Sumatera Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

Sistematika penulisan pada penelitian ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan kerangka sebagai berikut :

- BAB 1. Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, serta sistematika penulisan pada penelitian ini.
- BAB 2. Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. dalam hal ini mencakup teori tentang Komitmen pada Perubahan, Kepemimpinan, Kesiapan untuk Berubah, penelitian terdahulu serta kerangka konseptual.
- BAB 3. Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti desain penelitian, pendekatan penelitian populasi dan sampel, jenis sumber data, defenisi operasional variabel, metode pengumpulan data, instrumen pengumpulan data metode analisis dengan menggunakan PLS, dan teknik analisis data.
- BAB 4. Merupakan bab pembahasan hasil penelitian secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskripsi responden, membahas pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap output penelitian berdasarkan hasil pengolahan data PLS.
- BAB 5. Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dan saran. Kesimpulan substansial yang didapat dari hasil penelitian ini serta saran yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan (*stakeholder*) serta peneliti berikutnya terkait topik ini.