

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi, intensitas persaingan industri, perubahan regulasi, serta tuntutan layanan publik yang semakin kompleks telah menjadikan perubahan sebagai kondisi permanen yang dihadapi organisasi modern. Organisasi tidak lagi memandang perubahan sebagai peristiwa sesaat yang berlangsung dalam periode tertentu, melainkan sebagai proses berkelanjutan yang menuntut kemampuan adaptasi secara terus-menerus (Kraus et al., 2021; Mladenova, 2022a). Fenomena ini terjadi di berbagai sektor, termasuk sektor ketenagalistrikan, yang saat ini menghadapi tekanan akibat peningkatan kebutuhan energi, digitalisasi sistem kelistrikan, tuntutan efisiensi operasional, serta pergeseran model bisnis menuju energi baru terbarukan (Ayamolowo et al., 2019; Hartati, 2020). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara cepat agar tetap kompetitif dan berkelanjutan.

Pada sektor ketenagalistrikan nasional, tuntutan perubahan tersebut tercermin dalam Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) 2025-2034 yang menargetkan penambahan kapasitas pembangkit sebesar 69.5 gigawatt dengan porsi energi baru terbarukan yang semakin dominan. Target tersebut tidak hanya menuntut penambahan infrastruktur, tetapi juga perubahan mendasar pada model bisnis, proses kerja, dan kompetensi sumber daya manusia PT PLN (Persero) sebagai penyelenggara utama penyediaan tenaga listrik nasional. Dalam konteks ini, keberhasilan pencapaian target tidak semata ditentukan oleh kesiapan teknis dan finansial, melainkan juga oleh kesiapan pegawai dalam menerima dan menjalankan perubahan.

Tekanan perubahan pada PLN semakin menguat sejak pemerintah melakukan reformasi menyeluruh terhadap tata kelola Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pada 24 Februari 2025, pemerintah membentuk Badan Pengelola Investasi Daya Anagata Nusantara (Danantara) melalui Undang-Undang Nomor 1

Tahun 2025 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, yang ditindaklanjuti dengan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kelola Danantara. Melalui kebijakan tersebut, kepemilikan negara pada sejumlah BUMN utama, termasuk PT PLN (Persero), dialihkan kepada Danantara dan dikelola melalui skema holding investasi dan holding operasional (Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025; Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025). Reformasi ini kemudian diperkuat dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025 dan pembentukan Badan Pengaturan BUMN (BP BUMN) pada 2 Oktober 2025, yang mengambil alih fungsi pengaturan dari Kementerian BUMN, sementara pengawasan operasional perusahaan berada pada entitas holding.

Agenda yang paling berdampak langsung pada struktur organisasi PLN adalah perampingan induk, anak, dan cucu perusahaan. PLN menargetkan penyederhanaan struktur usaha dari 44 entitas menjadi 23 entitas hingga tahun 2028 melalui konsolidasi internal, divestasi aset non-inti, restrukturisasi portofolio bisnis, serta penyederhanaan struktur perusahaan (Tempo, 2026; CNN Indonesia, 2026). Program ini diumumkan pada Mei 2026 dan memasuki tahap eksekusi pada triwulan II dan III tahun 2026, sehingga perubahan berlangsung bersamaan dengan pelaksanaan operasional harian perusahaan. Arah kebijakan tersebut dipertegas pada Agustus 2026 melalui arahan Presiden mengenai pengurangan *layer* serta anak dan cucu perusahaan BUMN. Penataan tersebut juga menyasar entitas penunjang, antara lain rencana penyatuan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja di lingkungan PLN Group ke dalam satu wadah usaha. Bagi unit pelaksana seperti Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan (UP3), perubahan tersebut berimplikasi langsung pada pola koordinasi lapangan, tata kelola pekerjaan teknik, serta hubungan kerja antara pegawai organik dan tenaga alih daya. Dengan demikian, agenda yang bersifat strategis pada tingkat korporasi pada akhirnya bertransformasi menjadi perubahan cara kerja yang dirasakan pegawai pada tingkat operasional. Kondisi tersebut semakin menantang karena penataan struktur usaha berlangsung bersamaan dengan tuntutan pencapaian target RUPTL 2025-2034 berupa penambahan kapasitas pembangkit sebesar 69,5 gigawatt, sehingga

efisiensi kelembagaan dan ekspansi kapasitas harus dijalankan pada periode yang sama

Dari sisi ketenagakerjaan, pemerintah melalui Danantara menegaskan bahwa program perampingan entitas tidak disertai pemutusan hubungan kerja, karena seluruh pegawai akan tetap dipertahankan dan menjadi bagian dari perusahaan hasil konsolidasi (Antara, 2026). Meskipun demikian, ketiadaan pemutusan hubungan kerja tidak berarti hilangnya ketidakpastian bagi pegawai. Konsolidasi entitas tetap membawa konsekuensi berupa perubahan peran dan tanggung jawab, penyesuaian struktur atasan-bawahan, penyelarasan proses bisnis, serta harmonisasi budaya kerja antarentitas. Dewan Perwakilan Rakyat bahkan mengingatkan bahwa keberhasilan restrukturisasi BUMN tidak cukup diukur dari berkurangnya jumlah entitas, melainkan dari efektivitas integrasi pascakonsolidasi yang mencakup harmonisasi budaya kerja, penyelarasan proses bisnis, penguatan tata kelola, dan peningkatan kualitas sumber daya manusia (Tribunnews, 2026). Pandangan tersebut menegaskan bahwa faktor penentu keberhasilan perubahan bergeser dari aspek struktural menuju aspek manusia, khususnya kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Rangkaian kebijakan tersebut sesungguhnya merupakan kelanjutan dari transformasi yang telah lebih dahulu dijalankan PLN melalui restrukturisasi *holding* dan *subholding*, digitalisasi proses bisnis, serta penguatan layanan berbasis teknologi. Secara kuantitatif, transformasi PLN tercermin dari peningkatan kinerja operasional dan layanan, yaitu jumlah pelanggan yang meningkat dari sekitar 79 juta pada tahun 2020 menjadi lebih dari 85 juta pelanggan pada tahun 2023, rasio elektrifikasi nasional yang telah mencapai lebih dari 99%, serta pengembangan platform digital seperti PLN Mobile yang digunakan oleh puluhan juta pengguna. Namun demikian, perubahan organisasi tidak hanya berdampak pada aspek struktural dan teknologi, tetapi juga memengaruhi aspek sumber daya manusia. Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih menghadapi tantangan dalam beradaptasi dengan sistem kerja digital, perubahan struktur organisasi, serta tuntutan kompetensi yang semakin kompleks. Selain itu, perubahan tersebut menimbulkan ketidakpastian terkait peran, tanggung jawab, dan jalur karier pegawai, yang berpotensi

memengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (Bakker & De Vries, 2021; Markus, 1983). Perbandingan kondisi sebelum dan sesudah transformasi, beserta dasar kebijakan dan periode berlakunya, disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 1.Perubahan Organisasi PLN dalam Transformasi dan Dasar Kebijakannya

Aspek	Sebelum Perubahan	Sesudah Perubahan	Periode & Dasar Kebijakan	Dampak pada Pegawai
Kepemilikan dan tata kelola	Di bawah Kementerian BUMN	Di bawah Danantara dan BP BUMN	Feb 2025 (UU No. 1/2025; PP No. 10/2025); Okt 2025 (UU No. 16/2025)	Perubahan orientasi kinerja dan alur akuntabilitas
Struktur grup usaha	44 entitas anak dan perusahaan	Ditargetkan 23 entitas pada 2028	Mei 2026 (pengumuman <i>streamlining</i>); eksekusi TW II-III 2026	Ketidakpastian peran dan jalur karier
Birokrasi korporasi	Berlapis (banyak <i>layer</i>)	Disederhanakan dan lebih terintegrasi	Agustus 2026 (arahan Presiden)	Tuntutan pengambilan keputusan lebih cepat
Struktur organisasi	Terpusat	<i>Holding</i> dan <i>subholding</i> yang diramping	2020-2024 (transformasi internal PLN)	Perubahan peran
Rencana penyediaan tenaga listrik	Mengacu RUPTL periode sebelumnya dengan dominasi pembangkit fosil	Penambahan kapasitas 69,5 GW dengan porsi energi baru terbarukan yang semakin dominan	RUPTL 2025-2034	Tuntutan penguasaan teknologi dan proses kerja baru
Model bisnis	Konvensional	Digital dan energi terbarukan	2020-2026	Perubahan <i>mindset</i>
Sistem operasi dan sistem kerja	Manual atau semi digital dan berbasis rutinitas	Digital, otomatisasi, dan <i>data-driven</i>	2020-2024	Tuntutan <i>skill</i> meningkat; butuh <i>learning orientation</i>
Pengambilan keputusan	Hierarkis	<i>Agile</i> dan desentralisasi	2020-2026	Adaptasi cepat
Kompetensi	Spesialis	<i>Multi-skill</i>	2020-2026	Butuh <i>employee agility</i>
Layanan	<i>Offline</i>	Digital	2020-2024	Adaptasi layanan

pelanggan				
-----------	--	--	--	--

Sumber: Diolah dari PT PLN (Persero) (2021, 2023, 2024), Kementerian BUMN (2020), RUPTL 2025-2034, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025, Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2025, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025, serta pemberitaan Tempo (2026), CNN Indonesia (2026), Bisnis.com (2026), Kompas.com (2026), dan Bloomberg Technoz (2026).

Transformasi tersebut berimplikasi langsung pada unit-unit pelaksana di daerah yang berhadapan dengan masyarakat, dan tekanannya semakin nyata bagi unit di wilayah Sumatera karena penguatan keandalan sistem kelistrikan pascagangguan menjadi salah satu agenda utama yang dibahas bersama Danantara, disertai percepatan proyek penguatan jaringan transmisi dan penambahan kapasitas pembangkit sebagai bagian dari target 69,5 gigawatt tersebut (Bisnis.com, 2026). Unit pelaksana di Sumatera dengan demikian menghadapi tekanan ganda, yaitu restrukturisasi korporasi di satu sisi dan tuntutan peningkatan keandalan serta kualitas layanan di sisi lain. Dalam konteks tersebut, PLN UP3 Padang dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki karakteristik yang relatif menonjol dibandingkan unit lain di lingkungan UID Sumatera Barat, baik dari sisi jumlah karyawan, jumlah subunit, jumlah kabupaten/kota layanan, luas area layanan, jumlah pelanggan, kepadatan wilayah layanan, maupun kondisi geografis, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 2.Karakteristik PLN UP3 Padang Dibandingkan dengan Unit Lain di Lingkungan UID Sumatera Barat

Parameter	Spesifik UP3 Padang	Perbandingan dengan Unit Lain di UID Sumatera Barat
Jumlah karyawan	216 karyawan atau 28,5% dari total karyawan	Merupakan jumlah karyawan terbesar dibandingkan unit lain
Jumlah subunit	11 subunit atau 30,56% dari total subunit	Merupakan jumlah subunit terbanyak dibandingkan unit lain
Jumlah kabupaten/kota layanan	5 kabupaten/kota atau 26,32% dari total 19 kabupaten/kota layanan UP3	Setara dengan UP3 Bukittinggi yang juga melayani 5 kabupaten/kota, sisanya lebih kecil
Kepadatan	73,19 pelanggan/km ² (luar area	Merupakan kepadatan pelanggan

wilayah layanan	layanan 14.130,24 km ² atau 33,55% dari total luas provinsi, 1.034.166 pelanggan atau 52,72% dari total pelanggan)	tertinggi dibandingkan unit lain (luas area layanan terbesar dan jumlah pelanggan terbesar)
Kondisi geografis	Mencakup wilayah perkotaan besar, pesisir, kepulauan, serta daerah wisata dan ekonomi.	Dibandingkan UP3 lain, UP3 Padang memiliki kombinasi karakter wilayah yang lebih beragam karena mencakup pusat perkotaan, wilayah pesisir, kepulauan, dan kawasan ekonomi/wisata.
Karakteristik pelanggan dan layanan	Melayani jumlah pelanggan terbesar dengan karakter pelanggan rumah tangga, bisnis, komersial, fasilitas publik, serta pelanggan industri tertentu.	UP3 lain juga memiliki karakteristik pelanggan masing-masing, namun UP3 Padang memiliki tekanan layanan lebih tinggi karena jumlah pelanggan, kepadatan pelanggan, dan posisi wilayah yang strategis.
Kompleksitas organisasi dan pelayanan	Memiliki kombinasi jumlah karyawan terbesar, jumlah subunit terbanyak, luas area layanan terbesar, jumlah pelanggan terbesar, dan kepadatan pelanggan tertinggi.	Dibandingkan UP3 lainnya, UP3 Padang memiliki indikator kuantitatif yang paling dominan pada sebagian besar parameter utama.

Sumber: Diolah dari PT PLN (Persero) (2021, 2023, 2024, 2025) dan data BPS (2025).

Tabel tersebut menunjukkan bahwa UP3 Padang memiliki jumlah karyawan terbesar, yaitu 28,48% dari total 762 karyawan, jumlah subunit terbanyak yaitu 30,56% dari total 36 subunit, luas area layanan terbesar yaitu 33,55%, jumlah pelanggan terbesar yaitu 52,72%, serta kepadatan wilayah layanan tertinggi yaitu 73,19 pelanggan/km², dengan wilayah kerja yang mencakup Kota Padang, Pesisir Selatan, Padang Pariaman, Pariaman, dan Kepulauan Mentawai. Kombinasi

jumlah pegawai, luas wilayah, jumlah pelanggan, dan keragaman karakter geografis tersebut menunjukkan tingkat kompleksitas organisasi dan pelayanan yang relatif lebih tinggi dibandingkan UP3 lainnya, sehingga UP3 Padang dinilai relevan sebagai objek penelitian untuk mengkaji *readiness for change* pegawai, khususnya dalam melihat peran *employee agility*, *learning orientation*, dan *change self-efficacy*.

Uraian pada Tabel 1.1 menunjukkan arah perubahan pada tingkat korporat, sedangkan Tabel 1.2 menjelaskan alasan pemilihan UP3 Padang sebagai objek penelitian. Namun, bagi unit pelaksana, perubahan tersebut tidak dirasakan sebagai kebijakan, melainkan sebagai perubahan cara kerja sehari-hari. Oleh karena itu, arah perubahan yang hendak dicapai PT PLN (Persero) UP3 Padang perlu diuraikan secara lebih spesifik agar kesiapan pegawai yang dikaji dalam penelitian ini memiliki objek yang jelas. Penjabaran arah perubahan pada tingkat unit tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 3.Arah Perubahan pada PT PLN (Persero) UP3 Padang

Aspek	Kondisi Saat Ini	Arah Perubahan yang Dituju	Konsekuensi bagi Pegawai UP3 Padang
Tata kelola dan akuntabilitas unit	Sasaran dan pelaporan kinerja unit mengacu pada pengelolaan di bawah Kementerian BUMN	Sasaran dan pelaporan kinerja unit mengacu pada skema <i>holding</i> investasi dan <i>holding</i> operasional di bawah Danantara serta pengaturan BP BUMN	Perubahan orientasi kinerja dan alur akuntabilitas pekerjaan
Struktur dan rentang kendali	Birokrasi berlapis, keputusan operasional menunggu jenjang di atasnya	<i>Layer</i> organisasi disederhanakan, pengambilan keputusan lebih cepat dan terdesentralisasi	Supervisor dan pegawai fungsional dituntut mengambil keputusan lebih cepat serta bertanggung jawab atas hasilnya
Entitas	Pekerjaan teknik	Penyatuan perusahaan	Perubahan pola

Aspek	Kondisi Saat Ini	Arah Perubahan yang Dituju	Konsekuensi bagi Pegawai UP3 Padang
pendukung dan tenaga alih daya	dan pelayanan didukung oleh beberapa entitas penyedia jasa tenaga kerja	penyedia jasa tenaga kerja ke dalam satu wadah usaha, sejalan dengan penyederhanaan grup usaha dari 44 menjadi 23 entitas pada 2028	koordinasi lapangan, tata kelola pekerjaan teknik, serta hubungan kerja antara pegawai organik dan tenaga alih daya
Proses kerja dan sistem operasi	Sebagian proses masih manual atau semi digital dan berbasis rutinitas	Proses kerja digital, terotomasi, dan berbasis data (<i>data-driven</i>)	Penguasaan sistem dan prosedur baru menjadi syarat pelaksanaan pekerjaan, bukan lagi pelengkap
Kompetensi pegawai	Spesialis pada bidang tugas masing-masing	<i>Multi-skill</i> dan siap menjalankan penugasan lintas fungsi	Kebutuhan pembelajaran berkelanjutan dan kesiapan berpindah peran
Sasaran layanan dan keandalan	Pemenuhan target operasional pada wilayah kerja yang telah mapan	Penguatan keandalan pasokan pascagangguan sistem kelistrikan Sumatera dan peningkatan mutu layanan digital pada wilayah kerja terluas dan terpadat di lingkungan UID Sumatera Barat	Tekanan pencapaian target meningkat dan berlangsung bersamaan dengan proses restrukturisasi organisasi

Sumber: Diolah dari PT PLN (Persero) (2021, 2023, 2024, 2025), RUPTL 2025-2034, Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2025, Undang-Undang Nomor 16 Tahun

2025, Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 2025, serta pemberitaan Tempo (2026), CNN Indonesia (2026), dan Bisnis.com (2026).

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa arah perubahan pada UP3 Padang bergerak dari organisasi yang berlapis, dengan proses kerja rutin dan kompetensi yang bersifat spesialis, menuju organisasi yang lebih ramping, digital, serta menuntut kompetensi lintas fungsi. Sasaran akhir dari arah perubahan tersebut adalah peningkatan keandalan pasokan dan mutu layanan pada wilayah kerja terluas dan terpadat di lingkungan UID Sumatera Barat. Perubahan tersebut tidak berlangsung secara bertahap, melainkan simultan, karena penataan struktur usaha, digitalisasi proses kerja, dan tuntutan pencapaian target RUPTL 2025-2034 dijalankan pada periode yang sama.

Bagi pegawai UP3 Padang, arah perubahan tersebut menimbulkan tiga tuntutan sekaligus, yaitu tuntutan untuk menyesuaikan cara kerja dengan sistem dan prosedur yang baru, tuntutan untuk memperluas kompetensi di luar bidang tugas yang selama ini dikuasai, serta tuntutan untuk tetap menjaga mutu layanan pada saat struktur dan pola koordinasi kerja sedang berubah. Dengan demikian, istilah *perubahan* yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah rangkaian perubahan organisasi yang sedang berjalan pada PT PLN (Persero) UP3 Padang sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.3, yang mencakup perubahan tata kelola dan akuntabilitas unit, penyederhanaan struktur dan entitas pendukung, digitalisasi proses kerja, peningkatan tuntutan kompetensi, serta peningkatan sasaran keandalan dan mutu layanan. Kesiapan pegawai dalam menghadapi rangkaian perubahan tersebut merupakan fokus yang dikaji dalam penelitian ini.

Berbagai perubahan tersebut menunjukkan bahwa pegawai PLN UP3 Padang dihadapkan pada tuntutan adaptasi yang tinggi dan berlangsung secara simultan, mulai dari perubahan tata kelola pada tingkat kepemilikan, perampingan entitas usaha, digitalisasi proses bisnis, hingga tuntutan keandalan layanan pada tingkat unit. Dalam kondisi ini, *readiness for change* menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan transformasi organisasi (Albrecht et al., 2023; Mladenova, 2022a). Sebagai langkah awal untuk memperoleh gambaran empiris, peneliti melakukan wawancara pendahuluan terhadap lima informan kunci dengan menggunakan skala Likert (1-5). Hasilnya disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. 4.Hasil Wawancara Pendahuluan

Item Pernyataan	Inf. 1	Inf. 2	Inf. 3	Inf. 4	Inf. 5	Rata-rata
Komunikasi perubahan jelas	3	3	3	3	4	3,2
Kesiapan berpartisipasi	3	3	4	4	4	3,6
Optimisme terhadap perubahan	3	3	3	3	4	3,2
Kesiapan tim	3	3	3	4	4	3,4

Sumber: Data primer yang diolah dari hasil wawancara pendahuluan peneliti terhadap lima informan kunci (2026).

Berdasarkan hasil tersebut, seluruh indikator berada pada rentang nilai 3,2-3,6 yang menunjukkan kategori sedang. Artinya, pegawai tidak menunjukkan penolakan terhadap perubahan, namun tingkat kesiapan, keyakinan, dan optimisme belum sepenuhnya kuat. Secara lebih spesifik, skor pada aspek komunikasi menunjukkan bahwa informasi perubahan belum sepenuhnya dipahami secara konsisten. Temuan ini menjadi semakin relevan apabila dikaitkan dengan konteks perampangan entitas usaha yang sedang berjalan, karena informasi mengenai arah konsolidasi, penempatan, dan implikasinya terhadap unit pelaksana cenderung diterima pegawai secara bertahap dan tidak seragam. Kesiapan berpartisipasi yang masih bersifat kondisional serta optimisme terhadap manfaat perubahan yang masih mengandung ketidakpastian memperkuat indikasi tersebut. Selain itu, kesiapan tim yang belum optimal menunjukkan bahwa kesiapan kolektif belum sepenuhnya terbentuk, sehingga berpotensi menimbulkan resistensi dalam implementasi perubahan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa *readiness for change* pegawai PLN masih perlu diperkuat. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan tersebut. *Employee agility* menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan kemampuan individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan (Duchek, 2020; Munachi et al., 2024). Selain itu, *learning orientation* berperan dalam mendorong individu untuk terus belajar dan mengembangkan kompetensi (Klein et al., 2024) Di sisi lain, *change self-efficacy* merupakan faktor psikologis yang menentukan keyakinan individu dalam menghadapi perubahan. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih adaptif dan memiliki tingkat resistensi yang lebih rendah (Albrecht et al., 2023). Dalam penelitian ini, *change self-efficacy* berperan sebagai variabel mediasi yang

menjembatani pengaruh kelincahan individu dan orientasi pembelajaran terhadap kesiapan pegawai menghadapi perubahan.

Meskipun penelitian sebelumnya telah mengkaji *readiness for change*, sebagian besar masih berfokus pada faktor organisasi seperti kepemimpinan dan komunikasi (Albrecht et al., 2023; Mladenova, 2022a), sementara kajian atas faktor individual seperti *employee agility* dan *learning orientation* masih terbatas, terutama pada sektor utilitas. Penelitian terdahulu juga cenderung mengabaikan peran mekanisme psikologis seperti *change self-efficacy* sebagai variabel mediasi, padahal *self-efficacy* penting dalam menjelaskan cara individu merespons perubahan (Bandura, 2024; Duchek, 2020), dan sebagian besar dilakukan pada sektor pendidikan (Sadijah et al., 2023). Selain itu, terdapat kesenjangan kontekstual, karena kajian kesiapan pegawai pada BUMN umumnya dilakukan dalam konteks restrukturisasi internal perusahaan, sedangkan reformasi tata kelola pascapembentukan Danantara dan program perampangan induk serta anak usaha merupakan fenomena yang relatif baru dan masih berlangsung. Penelitian yang dilakukan pada saat perubahan sedang berjalan memberikan gambaran yang lebih autentik, karena persepsi, keyakinan, dan kesiapan pegawai terekam ketika ketidakpastian masih dirasakan secara nyata.

Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji hubungan antara *employee agility*, *learning orientation*, dan *readiness for change* dengan *change self-efficacy* sebagai variabel mediasi pada PT PLN UP3 Padang. Penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan keempat variabel dalam satu model konseptual, menguji mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antarvariabel, serta menempatkan kajian tersebut dalam konteks reformasi tata kelola dan perampangan entitas usaha BUMN yang sedang berlangsung. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dalam pengembangan manajemen perubahan serta menjadi dasar dalam merumuskan strategi peningkatan kesiapan perubahan pegawai, khususnya pada unit pelaksana yang berhadapan langsung dengan pelanggan.

1.2. Rumusan Masalah

Yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana pengaruh *Employee Agility* terhadap *Change Self-Efficacy* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?
2. Bagaimana pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Change Self-Efficacy* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?
3. Bagaimana pengaruh *Employee Agility* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?
4. Bagaimana pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?
5. Bagaimana pengaruh *Change Self-Efficacy* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?
6. Bagaimana peran mediasi *Change Self-Efficacy* dalam hubungan antara *Employee Agility* dan *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?
7. Bagaimana peran mediasi *Change Self-Efficacy* dalam hubungan antara *Learning Orientation* dan *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?

1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Agility* terhadap *Change Self-Efficacy* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Change Self-Efficacy* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Employee Agility* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang.
4. Untuk menganalisis pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang.
5. Untuk menganalisis pengaruh *Change Self-Efficacy* terhadap *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang?

6. Untuk menganalisis peran mediasi *Change Self-Efficacy* dalam hubungan antara *Employee Agility* dan *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang.
7. Untuk menganalisis peran mediasi *Change Self-Efficacy* dalam hubungan antara *Learning Orientation* dan *Readiness for Change* pada Pegawai PT. PLN UP3 Padang.

1.4. Manfaat

Adapun manfaat dari penelitian tersebut sebagai berikut :

1. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan pengembangan *employee agility* dan *learning orientation* serta penguatan *change self-efficacy* pegawai dalam rangka mendukung proses transformasi organisasi, termasuk pada masa pelaksanaan program perampangan entitas usaha, sehingga kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dapat ditingkatkan secara optimal.
2. Secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian teori terkait *readiness for change* melalui integrasi variabel *employee agility*, *learning orientation*, dan *change self-efficacy* dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks perubahan organisasi di sektor publik dan BUMN yang sedang mengalami reformasi tata kelola.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah pegawai PT PLN UP3 Padang, dengan fokus pada kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi. Perubahan yang dimaksud adalah rangkaian perubahan sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.3, yang tidak hanya terbatas pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga mencakup perubahan tata kelola pada tingkat kepemilikan, penyederhanaan entitas usaha, perubahan pola kerja, proses bisnis, sistem kerja, kebijakan perusahaan, tuntutan kompetensi, serta dinamika lingkungan organisasi yang menuntut pegawai untuk mampu beradaptasi secara berkelanjutan. Adapun

variabel yang dibahas dalam penelitian ini meliputi *employee agility*, *learning orientation*, *change self-efficacy*, dan *readiness for change*.

Pemilihan variabel *employee agility* didasarkan pada pentingnya kemampuan pegawai untuk bersikap adaptif, fleksibel, dan responsif terhadap berbagai perubahan di lingkungan kerja. *Learning orientation* dipilih karena kesiapan menghadapi perubahan membutuhkan kemauan untuk belajar, memperbarui pengetahuan, dan mengembangkan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Sementara itu, *change self-efficacy* digunakan karena menggambarkan keyakinan pegawai terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi, menjalankan, serta mengatasi hambatan selama proses perubahan. Adapun *readiness for change* menjadi variabel utama karena mencerminkan kesiapan mental, emosional, dan perilaku pegawai dalam menerima serta mendukung perubahan organisasi.

Selain variabel-variabel tersebut, terdapat beberapa variabel lain yang juga berpotensi memengaruhi kesiapan pegawai terhadap perubahan, seperti *organizational commitment*, *transformational leadership*, *perceived organizational support*, *job satisfaction*, *employee engagement*, *organizational culture*, *communication quality*, dan *change leadership*. Namun, variabel-variabel tersebut tidak digunakan dalam penelitian ini agar fokus penelitian lebih terarah pada aspek kelincahan individu, orientasi pembelajaran, dan keyakinan diri pegawai sebagai faktor internal yang berperan dalam membentuk kesiapan menghadapi perubahan. Dengan demikian, penelitian ini dibatasi pada analisis hubungan antara *employee agility*, *learning orientation*, *change self-efficacy*, dan *readiness for change* pada pegawai PT PLN UP3 Padang.

1.6. Sistematika Penulisan

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

BAB 1 (PENDAHULUAN) 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 (TINJAUAN LITERATUR) Merupakan bab tinjauan literatur yang terdiri dari pembahasan teori dalam penelitian. Dalam hal ini mencakup *Theory of Planned Behavior* sebagai grand theory, serta kajian mengenai *readiness for change*, *employee agility*, *learning orientation*, dan *change self-efficacy*. selanjutnya menjelaskan penelitian terdahulu serta kerangka konseptual.

BAB 3 (METODE PENELITIAN) Merupakan bab metode penelitian yang membahas tata cara penelitian secara teknis, seperti jenis penelitian, model yang digunakan, pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, metode analisis dengan menggunakan PLS, dan teknik analisis data.

BAB 4 (HASIL DAN PEMBAHASAN) Merupakan hasil penelitian dan pembahasan yang secara komprehensif. Dengan terlebih dahulu menjabarkan deskriptif responden, membahas pengujian data, hasil pengujian hipotesis yang dilengkapi analisis ilmiah terhadap *output* penelitian berdasarkan hasil pengolahan data PLS

BAB 5 (KESIMPULAN DAN SARAN) Merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran penelitian yang direkomendasikan untuk berbagai pengambil kebijakan, serta peneliti berikutnya terkait topik ini.

