

HUBUNGAN ANTARA KETERLIBATAN KARYAWAN DALAM PROSES PERUBAHAN DENGAN KESIAPAN MEREKA MENGHADAPI PERUBAHAN: STUDI PADA DIVISI SALES PT. ABC

Hervina Andriani dan Rayini Dahesihsari
Magister Psikologi Profesi UNIKA Atma Jaya
hervina_andriani@yahoo.com

Abstrak

Keunggulan kompetitif sebagai tujuan organisasi seringkali menuntut perusahaan untuk melakukan berbagai perubahan dalam kebijakan dan sistem kerjanya. Masalah muncul ketika karyawan kurang nyaman dan siap dalam melaksanakan perubahan. Pengelolaan perubahan yang efektif menjadi tantangan bagi manajemen untuk mendorong kesiapan karyawan dalam menerima perubahan. Hal tersebut terjadi juga di PT. ABC sebagai perusahaan yang bergerak di penjualan sepatu dan tas. Dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasaran, PT ABC melakukan perubahan sistem insentif dan komisi. Namun, karyawan merasa dirugikan karena merasa kehilangan kesempatan mendapatkan komisi. Penelitian ini dilakukan kepada 80 karyawan divisi *sales* PT. ABC yang tersebar di seluruh Indonesia dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang mengukur (1) persepsi karyawan terhadap keterlibatan mereka dalam proses perubahan dan (2) kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan wawancara kepada tiga responden yang memiliki skor keterlibatan dan kesiapan yang tergolong tinggi dan rendah. Hasil penelitian menunjukkan terdapat hubungan positif antara persepsi keterlibatan dalam proses perubahan dengan kesiapan menghadapi perubahan yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi Spearman sebesar 0.625 dengan $p < 0.01$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki peran dalam mendorong kesiapan mereka untuk berubah. Intervensi yang direkomendasikan adalah menyediakan forum diskusi bagi para *sales* untuk menyampaikan kendala dan tantangan yang dihadapi dalam pencapaian target baru sesuai kebijakan baru yang ditetapkan manajemen, serta memberikan usulan solusi yang tepat. Usulan solusi yang terbukti efektif akan diberikan penghargaan oleh manajemen dan diharapkan karyawan, mereka memiliki kesiapan yang lebih optimal dalam menerima perubahan kebijakan.

Kata kunci: keterlibatan dalam perubahan; kesiapan menghadapi perubahan

Abstract

Policy change and work system is frequently required for organization to keep competitive. Problem raised when employees express lack of readiness to change. PT. ABC is one among the company which deal with this problem. As one of shoes and bags company, PT. ABC make changes to commission and incentives system. The company expects the change will encourage employees to make sales according to predetermined targets to earn higher commissions compared to the old system. However, in the other side employees actually feel aggrieved because they lost the opportunity to get a commission. The research was conducted to 80 employees of sales division of PT. ABC spread across Indonesia using quantitative and qualitative approach. Questionnaires were implemented in the quantitative approach, that measure (1) involvement in the change process and (2) readiness to change. Interviews were conducted in the qualitative approach with three respondents whose involvement and readiness scores were high and low. Results showed there was a positive relationship between the

involvement in the change process with the readiness to changes shown by the Spearman correlation coefficient of 0.625 with $p < 0.01$. It indicate that involvement in the change process has a role in inducing readiness to change. Based on that, interventions recommended is providing discussion for sales person to inform the challenges and problems facing on achieving the sales target, and also to propose effective solution. Reward for effective solutions also recommended. Conclusion, increasing employees' participation could induce their readiness to change.

Keywords: involvement in change; readiness to change

Saat ini pasar begitu dinamis dan satu-satunya hal yang konstan adalah perubahan yang terjadi secara terus-menerus dan cepat (Weeks et. al. dalam Jaramillo, Mulki, Onyemah, & Pesquera, 2012). Penting bagi organisasi untuk secara berkelanjutan memodifikasi strategi bisnis, kebijakan, dan praktik yang sejalan dengan tuntutan perubahan dalam lingkungan bisnis, tetap dapat bertahan untuk jangka panjang, dan efektivitas organisasi (Maheshwari & Vohra, 2015). Levy dan Weitz (2012) menjelaskan bahwa terdapat strategi dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan yang mencakup loyalitas pelanggan, lokasi, manajemen sumber daya manusia, sistem pendistribusian, keunikan produk yang ditawarkan, relasi dengan vendor, dan kepuasan pelanggan.

Jika ditinjau lebih lanjut, perubahan adalah proses tanpa akhir dalam kehidupan organisasi (Ahmed, Balzarova, & Cohen, 2015). Cummings dan Worley (2009) menyebutkan bahwa terdapat tiga hal utama yang membentuk perubahan organisasi, yaitu globalisasi, teknologi informasi, dan inovasi manajerial. Adapun jenis perubahan yang biasanya dihadapi organisasi, yaitu perubahan struktur, perubahan teknologi, dan perubahan sumber daya manusia (Robbins & Coulter, 2012).

Dalam mencapai perubahan yang diinginkan, keberhasilan organisasi untuk beradaptasi bergantung pada dukungan dan antusiasme karyawan terhadap perubahan (Piderit, 2000). Akan tetapi, Spiker dan Lesser serta Kotter (dalam Maheshwari &

Vohra, 2015) mengungkapkan bahwa salah satu alasan yang paling sering dikutip dari kegagalan implementasi perubahan adalah organisasi tidak cukup menangani masalah yang terkait dengan sumber daya manusia. Hal ini diperkuat dengan penelitian Shum, Bove, dan Auh (2008) mengenai pelaksanaan proyek manajemen hubungan pelanggan pada tiga bank di Selandia Baru dan menemukan bahwa organisasi fokus pada isu-isu teknologi dan mengabaikan masalah yang terkait dengan sumber daya manusia. Meskipun perubahan terus terjadi, akademisi menekankan pentingnya kebutuhan memahami perubahan organisasi (Ahmed, Balzarova, & Cohen, 2015).

Salah satu cara yang dapat digunakan organisasi dalam melakukan implementasi perubahan adalah keterlibatan dan manajemen perubahan inklusi (Pardo-del-Val et. al. dalam Lamprinakis, 2015). Hal ini telah dibuktikan dalam penelitian studi kasus pada sebuah perusahaan susu Finlandia yang menghadapi lingkungan baru. Unsur penting pendekatan inklusif ini adalah keterlibatan awal kelompok pemangku kepentingan internal dan partisipasi aktif mereka. Inklusivitas dapat diterapkan saat mengkomunikasikan kebutuhan untuk berubah, memperdebatkan strategi perubahan, dan menerapkan perubahan strategis. Dengan cara tersebut, inklusivitas memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih mudah beradaptasi dan lebih responsif terhadap lingkungannya sambil tetap memperhatikan pemangku kepentingan, investor, dan pelanggannya.

Sejalan dengan penelitian tersebut, Holloway (2012) juga menyebutkan bahwa keberhasilan perubahan dimulai dengan mengajak diskusi karyawan yang akan terkena dampak perubahan tersebut. Melalui cara ini, organisasi dapat mengurangi keterkejutan yang mungkin terjadi pada karyawan ketika perubahan diumumkan dan dapat mengidentifikasi karyawan yang mendukung perubahan ini.

Namun, pada realitasnya tidak banyak organisasi yang melakukan perubahan dengan melibatkan karyawan. Banyak contoh perubahan organisasi justru dimulai dari departemen tertentu dengan menarik perhatian para eksekutif baru kemudian diterapkan pada karyawan yang jumlahnya lebih banyak (Holloway, 2012). Dengan kata lain, perusahaan telah menetapkan perubahan yang akan dilakukan dan karyawan dituntut untuk menjalankan perubahan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan tersebut lebih penting dibandingkan para karyawan sehingga muncul kurang nyaman pada diri mereka yang dapat menyebabkan resistensi, *turnover*, dan perilaku-perilaku yang menghambat keberhasilan perubahan (Holloway, 2012).

Di dalam organisasi setiap individu dapat memberikan respon yang berbeda terhadap perubahan yang terjadi. Respon positif karyawan atau partisipasi karyawan dalam perubahan dapat membantu untuk perubahan perusahaan serta keterlibatan karyawan terhadap pekerjaannya (Vales, 2007). Sebaliknya, respon negatif atau resistensi karyawan dapat menjadi hambatan untuk melakukan perubahan. Beberapa penelitian yang dirangkum Erwin dan Garman (2010) juga menyebutkan bahwa resistensi karyawan menjadi salah satu hambatan dalam mengimplementasikan perubahan yang terjadi.

Resistensi terhadap perubahan seringkali digunakan untuk menjelaskan alasan kegagalan terjadinya perubahan teknologi, metode produksi, praktik manajemen, ataupun sistem kompensasi

(Oreg, 2006). 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. Resistensi terhadap perubahan dapat diartikan sebagai kecenderungan individu untuk menolak dan menghindari dari perubahan, untuk menurunkan makna perubahan, dan untuk menjadikan perubahan sebagai musuh dalam berbagai konteks dan jenis perubahan (Oreg, 2008).

PT. ABC merupakan salah satu perusahaan yang saat ini mengalami perubahan. Perusahaan berupaya melakukan ekspansi dengan membuka cabang-cabang baru dalam mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan strategi yang dapat dilakukan perusahaan menurut Levy dan Weitz (2012). Upaya ekspansi ini membutuhkan dana 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. Perusahaan menilai pencapaian target penjualan 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, manajemen mengambil keputusan untuk merevisi kebijakan yang terkait dengan target penjualan dan insentif karyawan di bagian *sales* dan belum memberikan perhatian pada aspek pengembangan kompetensi para *sales*, misal melalui pelatihan peningkatan keterampilan penjualan. Perusahaan memberikan

tantangan kepada karyawannya untuk mencapai target penjualan yang lebih tinggi dengan memberikan komisi yang lebih tinggi apabila target tersebut terpenuhi. Perubahan sistem komisi dan insentif tersebut diberlakukan kepada karyawan toko/counter, yaitu *sales assistant*, kasir, *leader*, dan Area Manager. Upaya perusahaan mengubah sistem komisi dan insentif ini sebenarnya tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dengan kata lain, perusahaan berupaya meningkatkan kesejahteraan karyawannya dengan memberikan komisi yang lebih tinggi, namun mereka juga dituntut bekerja lebih keras untuk mencapai target penjualan yang ditetapkan.

Sebaliknya, karyawan tidak melihat perubahan ini dari sudut pandang yang sejalan dengan perusahaan. Sistem komisi yang baru sangat tergantung dari target penjualan. Sementara itu, target penjualan yang ditetapkan perusahaan dirasakan karyawan terlalu tinggi. Menurut teori *goal setting*, ketika tujuan yang ingin dicapai terjangkau dapat memotivasi karyawan untuk mencapainya dibandingkan target yang terlalu tinggi (Robbins & Judge, 2012). Dengan demikian, target penjualan yang terlalu tinggi ini tidak lagi menarik dan memotivasi bagi karyawan. Hal ini berdampak ke seluruh karyawan divisi *sales*, yaitu *sales assistant*, kasir, *leader*, dan Area Manager.

Sistem insentif dan komisi yang berlaku di perusahaan ini dibedakan berdasarkan posisi para *sales*. Adapun perubahan sistem insentif dan komisi yang terjadi kurang dipahami karyawan dan hanya dipandang kurang menguntungkan. Hal ini terjadi karena mereka merasa tidak dilibatkan dalam proses penyusunannya. Sosialisasi kebijakan baru pun hanya dilakukan secara umum.

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.

Kondisi yang dialami karyawan *sales* ini menunjukkan adanya resistensi untuk berubah. Penelitian yang dilakukan Khassawneh (2005) menunjukkan bahwa insentif yang tidak memadai menjadi faktor kedua terkuat yang dapat berpengaruh pada resistensi terhadap perubahan. Adapun latar belakang responden seperti lama bekerja, pangkat administratif, jumlah pelatihan yang pernah diikuti, usia, dan tingkat pendidikan juga memberikan pengaruh.

Perubahan yang diharapkan menjadi perubahan positif bagi perusahaan dan karyawan ternyata di lapangan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Jika dicermati kembali, perubahan komisi dan insentif yang terjadi menimbulkan penolakan dari karyawan karena mereka merasa tidak dilibatkan dalam proses perubahan. Keterlibatan karyawan dapat dilihat sebagai sebuah fungsi sejauh mana pekerjaan dapat memberikan kepuasan pada kebutuhan individu (Govender & Parumasur, 2010). 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 permasalahan tersebut, perubahan yang dilakukan perusahaan belum memperhatikan kesiapan karyawan sebagai pihak yang terkena dampak perubahan. Dengan demikian, pemetaan atas keterlibatan karyawan terhadap perubahan penting dilakukan untuk menyusun upaya pengelolaan perubahan yang lebih efektif dalam mencapai hasil perubahan yang ditargetkan. Oleh karena itu, penelitian ini ingin meninjau tingkat keterlibatan karyawan *sales assistant*, kasir, *leader*, dan Area Manager divisi *sales* PT. ABC dalam pengelolaan perubahan dan tingkat kesiapan mereka untuk berubah. Selain itu, melalui penelitian ini juga ingin mengetahui hubungan antara keterlibatan

karyawan dalam proses perubahan dengan kesiapan mereka menghadapi perubahan.

Keterlibatan dalam Proses Perubahan

Lawler (dalam Fenton-O'Creevy, 2001) menempatkan keterlibatan karyawan sebagai bentuk kepemilikan organisasi dibanding individu atau dalam pekerjaannya. Keterlibatan tersebut dilihat sebagai kombinasi proses yang dapat meningkatkan kekuatan karyawan, menambah penghargaan yang sesuai, serta sistem pengukuran kinerja yang sejalan dengan ketertarikan individu dalam mencapai tujuan organisasi, meningkatkan komunikasi, dan meningkatkan umpan balik kinerja. Sedangkan Fenton-O'Creevy (2001) mendefinisikan keterlibatan sebagai pengaruh karyawan terhadap cara kerjanya yang terorganisasi dan dijalankan. Lines (dalam Erwin & Garman, 2010) mendefinisikan keterlibatan sebagai bentuk partisipasi dalam perubahan yang terjadi dalam mencapai tujuan organisasi termasuk di dalamnya kesesuaian perubahan dengan budaya organisasi dan tujuan individu, komitmen organisasi, serta entusiasme terhadap perubahan. Efektivitas keterlibatan bergantung pada kondisi dalam organisasi dalam mengatur sirkulasi kekuasaan (Kanter dalam Fenton-O'Creevy, 2001). Atasan yang mampu bertindak secara efektif karena keadaan organisasi yang mendukung juga mampu menciptakan kondisi yang serupa sehingga membuat orang lain juga dapat bertindak.

Kesiapan untuk Berubah

Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) menekankan adanya perbedaan kesiapan untuk berubah dengan resistensi perubahan. Kesiapan untuk berubah merupakan keyakinan, sikap, dan intensi anggota organisasi terkait dengan sejauh mana perubahan dibutuhkan oleh organisasi dan kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan tersebut dengan sukses. Meskipun demikian, menciptakan kesiapan seringkali dijelaskan bersamaan dengan mengurangi resistensi. Dengan kata

lain, kesiapan untuk berubah merupakan tindakan awal untuk mencegah terjadinya resistensi serta meningkatkan upaya perubahan dengan lebih efektif.

Seringkali perubahan organisasi sangat dibutuhkan dan implementasinya pun diharapkan terjadi secara cepat. Dalam situasi tersebut, kesiapan untuk berubah menjadi faktor penting dalam mendukung perubahan yang efektif dan efisien (Armenakis et. al., 1993). Lebih lanjut, Armenakis et. al. (1993) juga menjelaskan bahwa kesiapan menjadi prekursor kognitif terhadap perilaku resistensi, perilaku mendukung perubahan, ataupun upaya terhadap perubahan. Adanya ide bahwa resistensi dapat diatasi secara kognitif menunjukkan resistensi tersebut mungkin mencakup pikiran negatif tentang perubahan (Piderit, 2000). Hal inilah yang dimaksud oleh Armenakis et. al. (1993) mengenai ketidaksiapan.

Pada penelitian ini kesiapan untuk berubah mengandung konsep multi dimensi yang berisi dimensi perubahan secara kognitif, emosional, dan intensional. Pandangan multi dimensi ini pertama kali dikembangkan oleh Piderit (2000) untuk menangkap respon karyawan terhadap perubahan organisasi. Keuntungan menggunakan ketiga dimensi tersebut untuk menjelaskan sikap karyawan terhadap perubahan adalah pengkonsepkan tiap dimensi sebagai kontinum yang berbeda sehingga memungkinkan adanya perbedaan reaksi pada dimensi yang berbeda.

Penelitian yang dilakukan Piderit (2000) menyatakan bahwa tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan dapat menjadi acuan untuk menilai bagaimana sikap karyawan terhadap perubahan yang terjadi. Lebih lanjut, diasumsikan bahwa reaksi kognitif, emosional, dan intensi yang dimiliki seseorang terhadap perubahan memainkan peranan yang berbeda pada proses perubahan (Piderit, 2000). Berikut penjelasan untuk masing-masing dimensi.

1. Dimensi kognitif

Dimensi kognitif merupakan kepercayaan individu terhadap perubahan. Eagly dan Chaiken (dalam Piderit, 2000) menjelaskan dimensi ini sebagai *belief* individu yang mengekspresikan evaluasi positif, negatif, maupun netral atas konten dari perubahan.

2. Dimensi emosional

Dimensi emosional dari sikap individu terhadap perubahan juga mengacu pada perasaan individu sebagai respon terhadap perubahan. Eagly dan Chaiken (dalam Piderit, 2000) menjelaskan dimensi emosional ini sebagai perasaan, *mood*, emosi, dan aktivitas saraf simpatetik yang dihasilkan dari pengalaman individu terhadap perubahan.

3. Dimensi intensional

Dimensi intensional merefleksikan evaluasi individu berdasarkan intensi untuk melakukan suatu tindakan. Eagly dan Chaiken (dalam Piderit, 2000) menyimpulkan bahwa dimensi intensional ini merefleksikan evaluasi individu terhadap perubahan berdasarkan pengalaman di masa lalu menjadi intensi untuk bertindak di masa mendatang.

METODE

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian *applied research*, yaitu pengumpulan informasi yang sistematis dan metodologis mengenai beragam situasi, isu, fenomena, ataupun masalah dengan tujuan untuk mengaplikasikan hasilnya ke dalam beragam bentuk terapan di lapangan terkait (Kumar, 2014). Melalui penelitian ini, peneliti ingin menjawab permasalahan penyebab tidak siapnya karyawan untuk berubah yang diasumsikan terjadi karena mereka kurang dilibatkan dalam proses perubahan yang berlangsung.

Adapun pendekatan yang digunakan pada penelitian ini bersifat kuantitatif dan kualitatif. Dengan

pendekatan kuantitatif peneliti menguji hubungan antara keterlibatan dalam proses perubahan dengan kesiapan menghadapi perubahan yang terjadi di divisi *sales* PT. ABC. Sementara dengan pendekatan kualitatif akan digali penyebab karyawan merasa dilibatkan atau tidak dalam proses perubahan yang terjadi dan siap atau tidak menghadapi perubahan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed method explanatory sequential design*, yaitu peneliti secara bertahap mengambil data kuantitatif terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan pengambilan data kualitatif sebagai dasar interpretasi (Creswell, 2012).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi *sales* PT. ABC yang berjumlah 570 orang.

Tabel 1: Jumlah Populasi

Posisi	Jumlah (orang)
<i>Sales assistant</i>	431
Kasir	72
<i>Leader</i>	42
Area Manager	25
Total Karyawan	570

Dalam rancangan penelitian ini digunakan studi populatif atau sensus. Akan tetapi, pada pelaksanaannya hanya terdapat 80 orang yang bersedia menjadi responden penelitian dengan mengisi dan mengembalikan kuesioner tersebut. Dengan demikian, *response rate* responden dalam penelitian ini hanya sebesar 14.03%.

Pengambilan responden kualitatif dilakukan dengan menggunakan *intensity sampling*. Metode *intensity sampling* merupakan pemilihan responden dari sisi tertentu yang kaya informasi mengenai fenomena yang sedang diteliti, namun juga tidak ekstrem (Patton, 2002). Dalam penelitian ini yang dimaksud kaya informasi adalah karyawan yang memiliki skor keterlibatan rendah dan skor kesiapan rendah pula; skor keterlibatan rendah, tetapi

skor kesiapan tinggi; skor keterlibatan tinggi, tetapi skor kesiapan rendah; serta skor keterlibatan tinggi dan skor kesiapan tinggi. Jumlah responden sebanyak empat orang, masing-masing satu orang dari setiap kategori tersebut.

Instrumen Penelitian

Pada pendekatan kuantitatif instrumen penelitian menggunakan skala *involvement in the change process* yang merupakan bagian dari *Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness* (OCQ – C, P, R). Skala *involvement in the change process* ini dikembangkan pada tahun 2009 oleh Bouckennooghe, Devos, dan Van den Broeck (2009). Skala ini telah diadaptasi dan digunakan pada penelitian sebelumnya oleh Diona (2016). Skala ini terdiri dari enam item dan berbentuk skala Likert yang terdiri dari enam pilihan jawaban dengan rentang sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai. Adapun hasil uji reliabilitas pada skala keterlibatan dalam proses perubahan menunjukkan koefisien alpha sebesar 0.862 dan keenam item tersebut valid.

Variabel kesiapan menghadapi perubahan diukur dengan skala kesiapan

untuk berubah yang merupakan bagian dari *Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness* (OCQ – C, P, R). Skala kesiapan menghadapi perubahan ini dikembangkan pada tahun 2009 oleh Bouckennooghe, Devos, dan Van den Broeck (2009). Instrumen ini telah diadaptasi dan digunakan pada penelitian sebelumnya oleh Diona (2016). Skala ini terdiri dari sembilan item. Seperti halnya skala *involvement in the change process*, skala ini berbentuk skala Likert yang terdiri dari enam pilihan jawaban dengan rentang sangat tidak sesuai hingga sangat sesuai. Koefisien *alpha* sebesar 0.835 menunjukkan skala kesiapan menghadapi perubahan reliabel dan kesembilan item pun telah lolos uji validitas.

Pada pendekatan kualitatif peneliti menggunakan wawancara. Panduan wawancara tersebut berisikan beberapa pertanyaan yang menggali informasi responden mengenai alasan mereka memandang dirinya terlibat atau tidak terlibat dalam proses perubahan, serta alasan mereka memandang dirinya siap atau tidak siap terhadap perubahan yang terjadi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 2: Data Demografis Responden

Aspek	Variasi	Frekuensi	Persentase	Total
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	27.5%	100%
	Perempuan	58	72.5%	
Kelompok Usia	18 – 21 tahun	16	20%	100%
	21 – 30 tahun	56	70%	
	Lebih dari 30 tahun	8	10%	
Posisi	<i>Sales Assistant</i>	45	56.25%	100%
	Kasir	21	26.25%	
	<i>Leader</i>	7	8.75%	
	Area Manager	7	8.75%	
Lama Bekerja	Kurang dari 1 tahun	28	35%	100%
	1 – 3 tahun	25	31.25%	
	Lebih dari 3 tahun	27	33.75%	
Brand	EB	55	68.75%	100%

	EV	1	1.25%	
	TR	17	21.25%	
	Semua	7	8.75%	
Penempatan	<i>Counter</i>	21	26.25%	100%
	Toko	52	65%	
	<i>Counter</i> dan Toko	7	8.75%	
Lokasi	Bandung	16	20%	100%
	Bekasi	7	8.75%	
	Jakarta	28	35%	
	Jogja	1	1.25%	
	Medan	1	1.25%	
	Pekanbaru	9	11.25%	
	Semarang	4	5%	
	Solo	9	11.25%	
	Tangerang	5	6.25%	

Kategorisasi Keterlibatan dalam Proses Perubahan

Berdasarkan hasil penelitian, keterlibatan dalam proses perubahan responden tergolong tinggi. Secara lebih sederhana, kategorisasi keterlibatan dalam proses perubahan responden dapat dilihat dalam tabel 3.

Tabel 3: Penyebaran Responden Berdasarkan Kategori Skor Keterlibatan

Kategori	Frekuensi	Persentase
Rendah	3	3.75%
Sedang	25	31.25%
Tinggi	52	65%
Total	80	100%

Kategorisasi Kesiapan dalam Menghadapi Perubahan

Kesiapan responden dalam menghadapi perubahan juga tergolong tinggi. Secara lebih sederhana, kategorisasi kesiapan dalam menghadapi perubahan dapat dilihat dalam tabel 4.

Tabel 4: Kategorisasi Kesiapan Menghadapi Perubahan

Kategori	Frekuensi	Persentase
Rendah	2	2.5%
Sedang	31	38.75%
Tinggi	47	58.75%
Total	80	100%

Hubungan antara Keterlibatan Karyawan dalam Proses Perubahan dan Kesiapan Mereka Menghadapi Perubahan

Berdasarkan tabel 5, terlihat bahwa terdapat korelasi yang signifikan antara variabel keterlibatan dalam proses perubahan dengan variabel kesiapan menghadapi perubahan. Adapun hubungan di antara kedua variabel bersifat positif dengan nilai koefisien korelasi sebesar .625. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perubahan terkait erat dengan tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki karyawan tersebut. Artinya, saat karyawan merasa dilibatkan dalam perubahan yang terjadi di PT. ABC, tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki juga menjadi lebih tinggi.

Tabel 5: Korelasi Keterlibatan dalam Proses Perubahan dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan

<i>Correlations</i>		TotalKesiapan
Spearman's rho	TotalKeterlibatan	<i>Correlation Coefficient</i> .625**
		<i>Sig. (2-tailed)</i> .000
		<i>N</i> 80

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Hasil Uji Beda Berdasarkan Data Demografis

Tabel 6: Uji Beda Skor Keterlibatan dalam Perubahan Berdasarkan Data Demografis

Uji Beda	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Bekerja	Brand	Penempatan	Kota
Mann-Whitney U	609	-	-	-	-	-	-
Kruskal Wallis Test	-	3.315	2.051	5.297	13.611	4.355	16.029
Asymp. Sig. (2-tailed)	.754	.191	.562	.071	.003	.113	.042

Berdasarkan uji beda yang dilakukan, terdapat dua aspek demografis yang memberikan perbedaan pada keterlibatan dalam proses perubahan, yaitu *brand* dan kota. Jika ditelaah lebih lanjut, perbedaan signifikan keterlibatan dalam perubahan dari aspek *brand* dipengaruhi perbedaan *mean rank* di mana *brand* TR memiliki nilai paling tinggi, yaitu 58.26 yang diikuti semua *brand* (30.14), kemudian *brand* EB (36.67), dan *brand* EV (21.50). Selanjutnya, perbedaan *mean rank* untuk setiap kota dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7: Mean Rank Keterlibatan dalam Perubahan Berdasarkan Kota

Kota	Mean rank
Pekanbaru	25.72
Semarang	33.88
Jakarta	35.89
Bandung	37.81
Tangerang	46.7
Bekasi	49.75

Solo	58.39
Jogja	63
Medan	79

Uji beda juga dilakukan pada kesiapan menghadapi perubahan yang dapat dilihat pada tabel 8. Terdapat perbedaan yang signifikan antara responden laki-laki dengan perempuan terhadap kesiapan dalam menghadapi perubahan. Kelompok responden perempuan memiliki *mean rank* yang lebih tinggi (41) dibandingkan dengan *mean rank* kelompok responden laki-laki (39.18). Selain itu, lama bekerja juga memberikan perbedaan pada kesiapan menghadapi perubahan. Kelompok responden yang bekerja lebih dari 3 tahun memiliki *mean rank* paling tinggi (32.98) yang diikuti dengan kelompok responden bekerja 1-3 tahun (39.50) dan kelompok responden kurang dari 1 tahun (48.64).

Tabel 8: Uji Beda Skor Kesiapan Menghadapi Perubahan Berdasarkan Data Demografis

Uji Beda	Jenis Kelamin	Usia	Jabatan	Lama Bekerja	Brand	Penempatan	Kota
Mann-Whitney U	446.5	-	-	-	-	-	-
Kruskal Wallis Test		2.281	1.579	6.340	7.620	2.535	7.561
Asymp. Sig. (2-tailed)	.039	.320	.664	.042	.055	.282	.477

Gambaran Umum Responden Wawancara

Responden wawancara dipilih berdasarkan kategorisasi skor keterlibatan dan skor kesiapan menghadapi perubahan yang diperoleh. Berdasarkan data yang diperoleh tidak ada responden yang mendapatkan skor keterlibatan rendah, tetapi skor kesiapan tinggi dan juga tidak

ada responden yang mendapatkan skor keterlibatan tinggi, tetapi skor kesiapan rendah. Dengan demikian, responden yang dipilih untuk diwawancarai hanya dari dua kategori saja, yaitu responden dengan skor keterlibatan rendah dan skor kesiapan rendah serta responden dengan skor keterlibatan tinggi dan skor kesiapan tinggi.

Tabel 9: Responden Wawancara

Inisial	Jenis Kelamin	Jabatan	Lama Bekerja	Kategori Keterlibatan	Kategori Kesiapan Menghadapi Perubahan
SH	Wanita	Leader	6 tahun	Tinggi	Tinggi
CT	Wanita	Kasir	7 tahun	Tinggi	Tinggi
NY	Wanita	Area Mgr.	18 tahun	Rendah	Rendah

Perbedaan Responden dalam Keterlibatan dan Kesiapan Menghadapi Perubahan

Tabel 10: Hasil Wawancara

Responden yang Tidak Terlibat dan Tidak Siap Menghadapi Perubahan	Responden yang Terlibat dan Siap Menghadapi Perubahan
<p>Merasa diabaikan</p> <p>Responden merasa bahwa dirinya diabaikan dalam pengambilan keputusan yang dilakukan manajemen.</p> <p>Namun, ia berharap manajer divisi <i>sales</i> dapat meminta masukan dan pendapat dari para Area Manager terkait isu yang akan dibahas manajemen.</p>	<p>Memahami adanya hirarki jabatan</p> <p>Keterlibatan dirasakan dengan mendapatkan informasi perubahan dari atasan, yaitu Area Manager.</p>
Responden yang Tidak Terlibat dan Tidak Siap Menghadapi Perubahan	Responden yang Terlibat dan Siap Menghadapi Perubahan
<p>Upaya menghadapi bawahan</p> <p>Area Manager bertanggung jawab untuk meneruskan informasi yang diterima dari manajemen kepada <i>sales assistant</i>, kasir,</p>	<p>Uang menjadi motivasi bekerja</p> <p>Uang tetap menjadi motivasi bekerja. Dengan adanya perubahan, mereka tetap berupaya untuk mendapatkan komisi</p>

dan *leader*. Area Manager berusaha untuk memberikan kejelasan kepada bawahannya. Namun, ketika bawahannya mengeluhkan perasaan kesal dengan perubahan ini Area Manager hanya dapat berkata sabar bahkan membiarkan situasi yang dirasa sedang panas tanpa memberikan respon apapun.

Kurang disiplin

Para *sales* menjadi lebih sering terlambat datang. Ada pula *sales* yang izin sakit dengan menggunakan surat dokter meskipun sakitnya tidak parah.

Upaya individu

Tetap berusaha untuk datang tepat waktu sehingga tetap mendapatkan komisi tidak capai target. Namun, ada rekan kerja yang memanfaatkan situasi ini misalnya dengan izin sakit.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterlibatan dalam proses perubahan dengan kesiapan menghadapi perubahan pada karyawan divisi *sales* PT. ABC. Adapun hubungan antara keterlibatan dalam proses perubahan dengan kesiapan menghadapi perubahan pada karyawan divisi *sales* PT. ABC menunjukkan hubungan yang positif. Artinya, saat karyawan merasa dilibatkan dalam perubahan yang terjadi di PT. ABC, tingkat kesiapan untuk berubah yang dimiliki juga menjadi lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rusly, Yih-Tong Sun, dan Corner (2014) bahwa partisipasi menjadi salah satu faktor yang dapat merefleksikan kesiapan perubahan individu di mana ide-ide inovatif justru datang dari partisipasi tingkat bawah ke atas. Hal serupa juga diungkapkan oleh Caliskan dan Isik (2016) bahwa dengan meningkatkan partisipasi dapat meningkatkan kesiapan sehingga lingkungan kerja menjadi lebih positif. Dengan demikian, keterlibatan karyawan dalam proses perubahan menjadi hal penting yang perlu diperhatikan perusahaan agar mereka menjadi lebih siap dalam menerima perubahan itu.

Berdasarkan hasil secara keseluruhan, ditemukan bahwa keterlibatan dan kesiapan menghadapi perubahan karyawan termasuk dalam kategori tinggi. Temuan ini berbeda dengan fenomena penelitian yang menyatakan bahwa karyawan PT. ABC merasa tidak dilibatkan dan menunjukkan ketidaksiapan terhadap

perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Namun, jika ditinjau lebih lanjut, *response rate* terhadap kuesioner *online* yang disebarakan ini tergolong rendah. *Response rate* hanya mencapai 14.03% untuk rentang satu bulan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebenarnya sudah terseleksi hanya diikuti oleh mereka yang menunjukkan keterlibatan terhadap perusahaan tinggi serta kesiapan dalam menghadapi perubahan sehingga bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini. Sementara sebagian besar karyawan divisi *sales* yang lain cenderung mengabaikan kuesioner yang diberikan kepada mereka.

Temuan dalam penelitian ini adalah terdapat perbedaan kesiapan menghadapi perubahan berdasarkan lama bekerja. Perbedaan skor ini terlihat dengan menurunnya *mean rank* untuk setiap kelompok lama bekerja. Semakin lama bekerja di PT. ABC, memiliki *mean rank* kesiapan menghadapi perubahan yang semakin rendah. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Iverson (dalam Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004) bahwa lama bekerja membuat karyawan menilai negatif perubahan yang terjadi. Artinya, semakin lama karyawan tersebut bekerja di perusahaan, semakin tidak siap menghadapi perubahan yang terjadi.

Jenis kelamin juga memberikan perbedaan pada kesiapan menghadapi perubahan. Perempuan memiliki skor yang lebih tinggi dibanding laki-laki, artinya perempuan

lebih siap menghadapi perubahan daripada laki-laki. Hasil penelitian Cordery et. al. (dalam Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004) membuktikan bahwa laki-laki menjadi lebih resisten terhadap perubahan ketika mereka merasa memperoleh keterampilan yang juga dapat dilakukan perempuan. Dengan demikian, karyawan perempuan lebih siap menghadapi perubahan daripada laki-laki karena pada divisi *sales* ini tidak ada keterampilan khusus yang hanya dapat dilakukan laki-laki.

SIMPULAN DAN SARAN

Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa keterlibatan karyawan dalam proses perubahan memiliki hubungan positif dengan kesiapan karyawan tersebut dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan keterlibatan dalam proses perubahan dan kesiapan menghadapi perubahan karyawan divisi *sales* PT. ABC dengan terlebih dahulu menyampaikan hasil temuan penelitian kepada pihak manajemen PT. ABC melalui *survey feedback*. Dengan penyampaian hasil penelitian ini, diharapkan PT. ABC dapat mempertimbangkan cara untuk meningkatkan keterlibatan karyawan sehingga karyawan lebih siap menghadapi perubahan yang dilakukan dan agar perubahan dapat memberikan dampak positif sesuai yang diharapkan oleh manajemen, mempertimbangkan sistem komisi yang berlaku terkait dengan adanya perbedaan *brand* dan lokasi yang berbeda, serta mempertimbangkan upaya pengembangan keterampilan yang perlu dimiliki para *sales* sehingga membantu mereka dalam mencapai target penjualan.

Adapun upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan ruang diskusi kepada karyawan sehingga mereka menjadi lebih siap dalam menghadapi perubahan pula. Ruang diskusi

ini dapat dikemas dalam pertemuan mingguan di mana karyawan suatu toko/*counter* menganalisis kendala dan permasalahan yang terjadi di tempat bekerja, khususnya terkait dengan pencapaian target penjualan serta mencari solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut. Kendala dan permasalahan yang tidak dapat diatasi di lapangan secara langsung dapat disampaikan Area Manager kepada pihak manajemen untuk ditelaah lebih lanjut sehingga pihak manajemen mengetahui hambatan yang terjadi di lapangan dan mempertimbangkan kebijakan yang bisa dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan mengakomodasi hal-hal yang dibutuhkan. Dengan demikian, pihak *sales* dapat menyampaikan aspirasi mereka terkait permasalahan yang dihadapi dan pihak manajemen memperoleh masukan tentang permasalahan yang riil dari lapangan. Sedangkan untuk permasalahan teknis di lapangan, karyawan dapat berdiskusi untuk memikirkan jalan keluar yang paling efektif. Agar kegiatan ini mendapat perhatian dari para *sales*, manajemen dapat membuat kompetisi berhadiah antar area untuk menentukan strategi dan solusi yang paling efektif yang dapat diusulkan oleh karyawan yang telah terbukti dapat memberikan solusi yang efektif di lapangan. Solusi yang baik tersebut ke depannya dapat dimanfaatkan juga oleh area lain yang mengalami permasalahan serupa. Penyediaan ruang diskusi dan *reward* dari perusahaan diharapkan mendorong keterlibatan karyawan yang pada akhirnya akan menyebabkan mereka lebih positif dalam menerima perubahan yang terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, H., Balzarova, M., & Cohen, D. A. (2015). Evolutionary change stimuli and moderators - evidence from New Zealand. [Versi Elektronik]. *Journal of*

- Organizational Change Management*, 28(4), 546-564.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. [Versi Elektronik]. *Human Relations*, 46 (6), 681-704.
- Bouckennooghe, D., Devos, G., & Van den Broeck, H. (2009). Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559-599.
- Caliskan, S. & Isik, I. (2016). Are you ready for the global change? Multicultural personality and readiness for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(3), 404-423.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4th Ed. Boston: Pearson Education, Inc.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. 9th Ed. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Diona, M. (2016). *Gambaran kesiapan karyawan untuk berubah dan persepsi karyawan terhadap perubahan organisasi pada Yayasan X*. Tesis, tidak diterbitkan. Jakarta: UNIKA Atma Jaya.
- Erwin, D.G. & Garman, A. N. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. [Versi Elektronik]. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39-56.
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? [Versi Elektronik]. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24-40.
- Govender, S., & Parumasur, SB. (2010). The relationship between employee motivation and job involvement. [Versi Elektronik]. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 13(3), 237-253.
- Holloway, J. (2012). Recipe for successful organizational change. [Versi Elektronik]. *Canadian HR Reporter*, 25 (5), 15.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Pesquera, M. R. (2012). Salesperson resistance to change: An empirical investigation of antecedents and outcomes. [Versi Elektronik]. *The International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548-566.
- Khassawneh, A. (2005). Change resistance in bureaucratic organizations in Jordan: causes and implications for future trends of administrative reform and development. [Versi Elektronik]. *Journal King Saud Univ., Admin. Sci.*, 18 (1), 15-39.
- Kumar, R. (2014). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. 4th Ed. California: Sage.
- Lamprinakos, L. (2015). Participative organizational change and adaptation: Insights from a qualitative case study of successful change. [Versi Elektronik]. *Development and Learning in Organizations*, 29 (2), 10-13.
- Levy, M. & Weitz, B. A. (2012). *Retailing Management*. New York: McGraw-Hill.
- Maheshwari, S. & Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. [Versi Elektronik]. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (5), 872-894.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. [Versi Elektronik]. *European Journal of Work and*

- Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd Ed. California: Sage Publications
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. [Versi Elektronik]. *Academy of Management Review*, 25 (4), 783-794.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. 11th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Ed. London: Pearson Education.
- Rusly, F., Yih-Tong Sun, P., & Corner, J. L. (2014). The impact of change readiness on the knowledge sharing process for professional service firms. *Journal of Knowledge Management*, 18(4), 687-709.
- Shum, P., Bove, L., & Auh, S. (2008). Employees' affective commitment to change. [Versi Elektronik]. *European Journal of Marketing*, 42(11), 1346-1371.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 88-110.
- Vales, E. (2007). Employees can make a difference! Involving employees in change at Allstate Insurance. [Versi Elektronik]. *Organization Development Journal*, 25 (4), 27-31.