

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan pesat dalam industri pengolahan makanan laut menuntut setiap organisasi untuk mampu menyesuaikan diri terhadap berbagai perubahan yang kompleks, terutama dalam aspek manajemen sumber daya manusia. Di era globalisasi saat ini, kemajuan teknologi telah membawa transformasi besar terhadap sistem produksi, efisiensi operasional, serta cara perusahaan berinteraksi dengan pasar global. Otomatisasi dan digitalisasi proses kerja, menjadi tantangan sekaligus peluang bagi organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saingnya di sektor pengolahan hasil laut.

Selain itu, perubahan sistem pemerintahan, baik dari sisi regulasi ekspor-impor, kebijakan ketenagakerjaan, maupun standar keamanan pangan, turut memengaruhi strategi organisasi dalam mengelola sumber daya manusia dan operasional perusahaan. Organisasi harus memiliki kemampuan adaptif untuk menyesuaikan kebijakan internal dengan aturan baru pemerintah agar tetap dapat menjalankan aktivitas bisnis secara legal, efisien, dan berkelanjutan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kontribusi besar industri pengolahan hasil laut terhadap perekonomian nasional. Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) tahun 2023, nilai ekspor produk perikanan Indonesia mencapai USD 5,6 miliar. Angka tersebut menunjukkan betapa strategisnya peran sektor ini dalam memperkuat neraca perdagangan dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat pesisir. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan mempertahankan kinerja ekspor sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia yang adaptif, kompeten, serta memiliki kesiapan tinggi untuk berubah.

Kesiapan menghadapi perubahan merupakan komponen fundamental dalam proses transformasi organisasi (1), karena keberhasilan suatu perubahan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan sistem operasional dan kebijakan manajerial, tetapi juga oleh kesiapan psikologis dan perilaku

sumber daya manusia. Dalam perspektif manajemen perubahan, kesiapan individu mencerminkan tingkat penerimaan, pemahaman, serta keyakinan karyawan terhadap arah dan tujuan perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Nugraheni menegaskan bahwa kesiapan individu berperan sebagai faktor pendorong positif yang memengaruhi fokus, perasaan, dan pola pikir seseorang, yang pada akhirnya tercermin dalam perilaku kerja yang adaptif terhadap situasi baru (2). Sejalan dengan hal tersebut, Weiner menyatakan bahwa *readiness to change* pada level organisasi menjadi indikator utama dalam menentukan sejauh mana perubahan dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan (3). Dukungan sistem yang kuat, baik dari aspek struktur organisasi, komunikasi internal, maupun kepemimpinan transformasional, menjadi landasan penting untuk menciptakan kesiapan kolektif dalam menghadapi dinamika perubahan.

Kesiapan untuk berubah memiliki peran strategis dalam memastikan keberhasilan transformasi organisasi karena menjadi penghubung antara kesiapan psikologis individu dengan efektivitas pelaksanaan perubahan. Kesiapan ini menggambarkan sejauh mana karyawan memahami urgensi perubahan, memiliki keyakinan terhadap manfaat yang dihasilkan, serta bersedia terlibat aktif dalam proses transformasi. Tanpa tingkat kesiapan yang memadai, berbagai upaya perubahan berpotensi menghadapi resistensi, penurunan semangat kerja, bahkan kegagalan dalam implementasi strategi baru yang telah dirancang oleh organisasi. Oleh karena itu, *readiness to change* menjadi aspek mendasar dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan tangguh menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Dalam konteks PT. Bumi Menara Internusa (BMI), perusahaan ini menghadapi berbagai perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir yang menuntut tingkat kesiapan tinggi di seluruh lapisan organisasi. Sebagai perusahaan pengolahan makanan laut berorientasi ekspor, BMI harus menyesuaikan diri terhadap dinamika pasar global, kemajuan teknologi, dan perubahan kebijakan pemerintah di sektor kelautan serta ketenagakerjaan. Salah satu perubahan signifikan yang tengah dijalankan adalah transformasi

digital melalui penerapan sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*, sistem absensi digital, serta teknologi pengawasan mutu berbasis *Internet of Things (IoT)*. Langkah ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan daya saing perusahaan di pasar internasional. Namun, keberhasilan penerapan teknologi tersebut bergantung pada sejauh mana karyawan siap beradaptasi dengan sistem kerja baru dan mampu mengembangkan literasi digital yang memadai.

Selain aspek teknologi, BMI juga dihadapkan pada perubahan regulasi pemerintah terkait standar ekspor, ketelusuran produk (*traceability*), dan penerapan prinsip keberlanjutan (*sustainability*). Perubahan regulasi ini menuntut perusahaan memperkuat sistem mutu, memastikan transparansi rantai pasok, serta meningkatkan tanggung jawab sosial terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi ini mendorong kebutuhan kesiapan organisasi, baik secara struktural maupun psikologis, agar dapat beradaptasi dengan aturan baru tanpa mengganggu stabilitas operasional. Di sisi lain, restrukturisasi organisasi dan pembenahan budaya kerja juga menjadi fokus internal perusahaan untuk memperkuat komitmen dan keterlibatan karyawan terhadap tujuan perusahaan.

Namun, dalam proses transformasi tersebut, tidak semua individu menunjukkan kesiapan yang sama. Sebagian karyawan mungkin mengalami ketidakpastian terhadap perubahan peran, peningkatan beban kerja, atau ketakutan akan kehilangan stabilitas pekerjaan. Fenomena ini menegaskan pentingnya komitmen organisasi sebagai faktor mediasi yang memperkuat pengaruh *self-efficacy* dan *perceived control* terhadap kesiapan menghadapi perubahan. Karyawan dengan komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih mampu menerima perubahan, menjaga loyalitas, dan berpartisipasi aktif dalam mewujudkan transformasi yang berkelanjutan. Dengan demikian, kesiapan untuk berubah di BMI tidak hanya menjadi refleksi kemampuan adaptif individu, tetapi juga cerminan dari budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi, keberlanjutan, dan daya saing global.

Memahami faktor-faktor yang memengaruhi *readiness to change* menjadi hal yang penting bagi organisasi dalam memastikan keberhasilan proses transformasi. Menurut Robbins dan Judge, kesiapan individu terhadap perubahan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, seperti komitmen organisasi, efikasi diri, kepercayaan terhadap pemimpin, komunikasi efektif, dan dukungan sosial. Faktor-faktor tersebut menentukan sejauh mana individu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan memandangnya sebagai peluang, bukan ancaman. Sejalan dengan pandangan tersebut, Walinga (2008) menambahkan bahwa kesiapan untuk berubah sangat dipengaruhi oleh penilaian kognitif, control yang dirasakan, dan kemampuan individu untuk memfokuskan perhatian. Dalam konteks PT Bumi Menara Internusa, faktor *perceived control* dan *self-efficacy* menjadi penentu penting, karena karyawan yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengendalikan situasi dan menghadapi tantangan akan menunjukkan kesiapan yang lebih tinggi untuk menerima, menyesuaikan diri, dan berkontribusi dalam proses perubahan organisasi (4).

Penelitian yang dilakukan oleh Mursalim, Putra dan Sutrisno mengungkapkan bahwa “*perceived control* berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*” (5), (6), (7). Namun penelitian yang dilakukan Mujib dan Rosari mengungkapkan bahwa “*perceived control* tidak berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*” (8). Dari penelitian tersebut ditemukan inkonsistensi hasil penelitian sehingga adanya *research gap* dari variabel *perceived control* terhadap *readiness to change*.

Perceived control memiliki peran strategis dalam menentukan kesiapan individu menghadapi perubahan, karena mencakup keyakinan, persepsi, dan rasa kendali seseorang terhadap situasi yang dihadapi. *perceived control* tidak hanya terbentuk dari pengalaman masa lalu, tetapi juga dari keyakinan terhadap ketersediaan sumber daya, kesempatan, serta kemampuan untuk mengatasi hambatan (9). Selain itu, Sutrisno menambahkan bahwa *perceived control* memengaruhi sejauh mana karyawan mampu mengurangi resistensi, menumbuhkan rasa tanggung

jawab, serta meningkatkan keterlibatan dalam perubahan. Dengan demikian, *perceived control* dapat dipandang sebagai faktor penting yang memperkuat *readiness to change*, karena membantu individu mengarahkan energi dan sikap mereka ke arah penerimaan serta keberhasilan implementasi perubahan di dalam organisasi (7).

Berkaitan dengan *self efficacy* terhadap *readiness to change*, ada beberapa penelitian yang telah dilakukan untuk melakukan riset mengenai variabel tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan (10), (11), (12). Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Meria, Saukani dan Pratyani yang mengungkapkan bahwa “*self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*” (13). Dari hasil riset terdahulu ini, ditemukan *research gap* variabel *self efficacy* terhadap *readiness to change*

Self efficacy merupakan salah satu variabel yang berpengaruh terhadap kesiapan menghadapi perubahan atau *readiness to change*, karena mencerminkan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas maupun mengatasi tantangan. *Self efficacy* berhubungan langsung dengan motivasi, komitmen, dan perilaku kerja karyawan dalam menghadapi dinamika organisasi (14). *Self efficacy* penting dalam membangun sikap adaptif, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong kesiapan untuk menerima dan melaksanakan perubahan di lingkungan kerja (12).

Self efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menantang dan mencapai keberhasilan (15). *Self efficacy* mendorong individu untuk tetap termotivasi, tangguh dan adaptif dalam menghadapi perubahan. Karyawan dengan tingkat *self efficacy* yang tinggi, cenderung memiliki rasa percaya diri yang kuat, pantang menyerah, serta memandang hambatan sebagai tantangan yang dapat diatasi, Keyakinan ini berkontribusi langsung terhadap kesiapan individu dalam merespons dinamika organisasi, karena individu yang yakin terhadap kemampuannya akan lebih siap secara mental dan psikologis dalam merespons perubahan organisasi. Gani menegaskan

bahwa semakin tinggi tingkat *self efficacy* seseorang, semakin besar pula keyakinannya untuk berhasil dalam menjalankan tugas, sehingga memicu sikap yang proaktif dan responsif terhadap perubahan. (16)

Organizational commitment merupakan faktor kunci dalam membentuk kesiapan individu maupun organisasi untuk menghadapi perubahan, *organizational commitment* tidak hanya menjadi indikator loyalitas karyawan terhadap organisasi, tetapi juga berperan penting dalam menentukan keberhasilan proses perubahan (17). Bahkan, dalam beberapa organisasi, komitmen dijadikan sebagai suatu syarat untuk menduduki jabatan didalam organisasi. Bulling menyebutkan bahwa faktor paling penting yang dapat menyebabkan tidak suksesnya perubahan organisasi adalah rendahnya komitmen orang-orang yang terlibat di dalamnya (18). Selaras dengan hal tersebut, Yousef Menemukan bahwa dimensi tertentu dari *organizational commitment* berpengaruh langsung terhadap sikap karyawan dalam perubahan organisasi (19). Dengan demikian, *organizational commitment* tidak hanya menjadi pendorong keberhasilan perubahan, tetapi juga menjadi fondasi dalam membangun sikap positif dan keterlibatan karyawan secara menyeluruh.

Berkaitan dengan *self efficacy* terhadap *readiness to change*, ada penelitian yang telah dilakukan untuk melakukan riset mengenai variabel tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan Vanny, Jufri, Hadiwibowo, Nurjannah dan Yulianty menunjukkan bahwa “*self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *readiness to change*” (10). Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Meria, Saukani, Prastyani, dan Dudhat yang mengungkapkan bahwa “*self efficacy* tidak berpengaruh signifikan terhadap *readiness to change*” (13). Dari hasil riset terdahulu ini, ditemukan research gap variabel *self efficacy* terhadap *readiness to change*.

Penelitian yang dilakukan oleh Yousef, Diaz, Survival dan Hastuti. mengindikasikan bahwa *organizational commitment* dapat menjadi faktor penghubung *perceived control* dan *self efficacy* terhadap *readiness to change* (19), (20). *Organizational commitment* sebagai variabel mediasi

dalam penelitian ini didasarkan pada perannya yang signifikan dalam menjembatani hubungan antara *perceived control* dan *self efficacy* terhadap *readiness to change*. Pada saat yang sama *organizational commitment* terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap *readiness to change*, karena karyawan yang memiliki keterikatan dan loyalitas tinggi pada organisasi lebih bersedia menerima perubahan, menunjukkan sikap positif, serta berupaya mendukung keberhasilan implementasi perubahan (21).

Perceived control, *self efficacy* dan *organizational commitment* memiliki peran dalam mendorong *readiness to change*, *perceived control* dan *self efficacy* mencerminkan keyakinan kendali personal dalam menghadapi tuntutan perubahan dan kemampuan dalam menyelesaikan tugas atau tantangan tertentu (22). Di sisi lain, *organizational commitment* mencerminkan keterikatan emosional dalam memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dan meningkatkan dukungan terhadap keberhasilan organisasi (23).

PT. Bumi Menara Internusa adalah salah satu perusahaan yang bergerak dibidang ekspor pengolahan hasil laut (*seafood*) yang berlokasi di Kabupaten Malang, Jawa Timur. Dengan produk utama berupa udang, kepiting, dan berbagai jenis ikan yang diolah sesuai standar internasional. Selain itu perusahaan ini memiliki jumlah karyawan 1379 orang yang berperan penting dalam menjaga mutu produksi. Sebagai perusahaan yang berorientasi global, PT. Bumi Menara Internusa telah berkontribusi dalam menghadirkan produk makanan laut berkualitas tinggi yang mampu bersaing di pasar internasional.

Sebagai langkah awal untuk memperoleh gambaran kesiapan untuk berubah pada karyawan di PT. Bumi Menara Internusa. Peneliti melakukan wawancara pra-survei dengan *manager* dan *supervisor human resources development*. Wawancara ini menggali lebih dalam mengenai aspek *perceived control*, *self efficacy*, *organizational commitment* dan *readiness to change*, yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil wawancara pra-survei, indikator *readiness to change* pada aspek *discrepancy* terlihat dari rendahnya keyakinan karyawan mengenai urgensi perubahan di PT Bumi Menara Internusa. Walaupun perusahaan telah menegaskan pentingnya penerapan standar sertifikasi internasional serta praktik berkelanjutan untuk meningkatkan daya saing, sebagian besar karyawan masih belum melihat perubahan tersebut sebagai suatu kebutuhan yang mendesak. Hal ini tampak jelas ketika perusahaan melakukan upaya modernisasi infrastruktur, seperti peningkatan kapasitas penyimpanan dingin maupun digitalisasi sistem *traceability*, yang sejatinya dirancang sebagai strategi adaptif terhadap tuntutan pasar global.

Namun, Sebagian besar karyawan memandang kondisi perusahaan saat ini sudah berjalan cukup stabil sehingga perubahan dianggap tidak terlalu diperlukan. Sikap ini menimbulkan kesenjangan persepsi antara manajemen yang melihat perubahan sebagai langkah penting untuk mempertahankan posisi kompetitif dengan karyawan yang merasa bahwa situasi kerja masih memadai tanpa adanya inovasi besar. Fenomena ini menunjukkan bahwa *discrepancy* di kalangan karyawan PT. Bumi Menara Internusa belum sepenuhnya muncul kesadaran akan pentingnya perubahan di tempat kerja.

Salah satu aspek penting dari *perceived control* yang belum sepenuhnya optimal di PT. Bumi Menara Internusa adalah kepercayaan diri dalam karyawan dalam menghadapi hambatan, kepercayaan diri ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan, baik melalui penerapan standar sertifikasi internasional, penggunaan teknologi digital, maupun peningkatan kapasitas infrastruktur. Berdasarkan hasil temuan awal, masih terlihat adanya keraguan dari sebagian karyawan, misalnya dalam menguasai prosedur baru, beradaptasi dengan sistem digitalisasi. Dalam industri perikanan yang menuntut kepatuhan standar global, ketepatan proses, dan konsistensi kualitas, kepercayaan diri karyawan menjadi faktor penting untuk memastikan kelancaran serta keberhasilan implementasi perubahan.

Physiological and emotional merupakan salah satu indikator yang memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT Bumi Menara Internusa. Namun, kondisi fisik dan emosional karyawan belum sepenuhnya mencerminkan kesiapan tersebut. Beberapa karyawan mengalami kelelahan akibat beban kerja yang meningkat, serta muncul stres dan kecemasan saat harus menyesuaikan diri dengan standar sertifikasi internasional maupun sistem digitalisasi baru. Respon emosional negatif, seperti rasa frustrasi dan kurang bersemangat, juga terlihat ketika mereka menghadapi ketidakpastian perubahan. Kondisi ini menurunkan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam mendukung proses transformasi. Padahal, kesiapan fisiologis dan emosional yang baik berperan penting dalam memastikan keberhasilan implementasi perubahan serta menjaga produktivitas kerja.

Indikator *organizational commitment* pada aspek *continuance commitment* merupakan salah satu indikator yang memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan di PT Bumi Menara Internusa. Namun, bentuk komitmen ini lebih banyak didorong oleh pertimbangan biaya dan risiko jika meninggalkan perusahaan, bukan semata karena loyalitas. Beberapa karyawan memilih bertahan karena khawatir kehilangan gaji, tunjangan, dan fasilitas yang sudah mereka nikmati, serta merasa sulit mendapatkan pekerjaan dengan stabilitas yang sebanding di luar perusahaan. Keengganan untuk mengambil risiko karier baru juga membuat mereka tetap berada dalam organisasi meskipun menghadapi tuntutan perubahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan lebih bersifat bertahan karena keterpaksaan daripada didorong oleh keinginan untuk berkembang bersama perusahaan. Padahal, komitmen yang dilandasi kesadaran dan motivasi positif sangat penting untuk mendukung kesiapan karyawan dalam menjalani transformasi organisasi secara optimal.

Penelitian ini dilakukan dengan melibatkan seluruh karyawan PT Bumi Menara Internusa, bukan hanya pada satu divisi tertentu, karena perubahan organisasi yang terjadi memiliki dampak luas terhadap semua bagian perusahaan. Implementasi standar sertifikasi internasional,

penerapan praktik berkelanjutan, serta pengembangan infrastruktur tidak hanya memengaruhi karyawan di lini produksi, tetapi juga administrasi, manajerial, dan unit pendukung lainnya. Dengan melibatkan seluruh karyawan, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai tingkat kesiapan menghadapi perubahan, sehingga hasil penelitian menjadi lebih representatif dan mencerminkan kondisi organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pendekatan ini juga memberikan peluang untuk memahami perbedaan respon antar divisi, yang dapat dijadikan dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi perubahan yang lebih efektif dan menyeluruh

Berdasarkan penjabaran dan uraian beberapa hal diatas dengan beberapa penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *readiness to change* khususnya di perusahaan PT. Bumi Menara Internusa, sehingga peneliti mengangkat judul penelitian yakni : “Pengaruh *Perceived Control* dan *Self Efficacy* Terhadap *Readiness To Change* Dengan *Organizational Commitment* Sebagai Variabel Mediasi Pada Perusahaan PT. Bumi Menara Internusa Di Malang.”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang fenomena yang dijabarkan diatas, maka penelitian ini memiliki rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *readiness to change*, *perceived control*, *self efficacy*, dan *organizational commitment* pada karyawan PT. Bumi Menara Internusa?
2. Apakah *perceived control* berpengaruh terhadap *readiness to change*?
3. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *readiness to change*?
4. Apakah *perceived control* berpengaruh terhadap *organizational commitment*?
5. Apakah *self efficacy* berpengaruh terhadap *organizational commitment*?
6. Apakah *organizational commitment* berpengaruh terhadap *readiness to change*?

7. Apakah *organizational commitment* memediasi pengaruh *perceived control* terhadap *readiness to change*?
8. Apakah *organizational commitment* memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap *readiness to change*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui *readiness to change*, *perceived control*, *self efficacy*, dan *organizational commitment* pada karyawan PT. Bumi Menara Internusa
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived control* terhadap *readiness to change*
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap *readiness to change*
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *perceived control* terhadap *organizational commitment*
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *self efficacy* terhadap *organizational commitment*
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *organizational commitment* terhadap *readiness to change*.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *organizational commitment* memediasi pengaruh *perceived control* terhadap *readiness to change*
8. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *organizational commitment* memediasi pengaruh *self efficacy* terhadap *readiness to change*

1.4 Manfaat

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan ini ialah:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait konsep *perceived control*, *self efficacy*, *organizational commitment*, dan *readiness to change*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan strategis dan Menyusun kebijakan terkait manajemen sumber daya manusia. Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan dalam memahami pengaruh *perceived control* dan *self efficacy* terhadap *readiness to change* dengan mempertimbangkan *organizational commitment* sebagai variabel mediasi.

