

Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Readiness for Change* pada Karyawan Produksi PT. Kimia Farma Bandung

The Relation between Organizational Commitment and Readiness for Change among The Production Employees of PT. Kimia Farma Bandung

¹Witsqa Yustika Wahyuni, ²Temidamayanti Djamhoer

^{1,2}Prodi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

email: witsqayw1997@gmail.com, temidamayanti@gmail.com

Abstract. PT. Kimia Farma Bandung is a pharmaceutical company that produces medicinal drugs. At present, PT. Kimia Farma Bandung is facing massive changes, namely the transfer of factories. Although organizational changes occur on a large scale, employees continue to accept these changes. Employees feel this is a form of their dedication to the company so they want to work hard to achieve organizational goals. The purpose of this study is to find out how close the relationship is between organizational commitment and readiness for change among the production staff of PT. Kimia Farma Bandung. This study is a correlational study with a population of 87 people. The measuring instrument used is the Organizational Commitment Questionnaire constructed by Mowday, Porter, and Steers to measure the variable organizational commitment (1982) and the Readiness for Change Scale constructed by Holt, et al. (2007) to measure the readiness for change variable. This study uses the Rank Spearman analysis technique and obtained $r = 0.750$ with $p = 0,000$. Meaning that there is a strong relationship between organizational commitment and readiness for change. This means that the higher the organizational commitment, the higher the readiness for change among the production employees of PT. Kimia Farma Bandung will be.

Keywords: Organizational Commitment, Readiness for Change, PT. Kimia Farma.

Abstrak. PT. Kimia Farma Bandung merupakan perusahaan industri farmasi yang memproduksi obat-obatan. Saat ini, PT. Kimia Farma Bandung sedang menghadapi perubahan yang besar-besaran yaitu perpindahan pabrik. Walaupun perubahan organisasi yang terjadi dalam skala besar, namun karyawan tetap menerima perubahan tersebut. Karyawan merasa hal ini sebagai bentuk pengabdian mereka terhadap perusahaan sehingga mereka mau bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa erat hubungan antara komitmen organisasi dengan *readiness for change* pada karyawan bagian produksi PT. Kimia Farma Bandung. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan jumlah populasi sebanyak 87 orang. Alat ukur yang digunakan adalah *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikonstruksi oleh Mowday, Porter, dan Steers untuk mengukur variabel komitmen organisasi (1982) serta *Readiness for Change Scale* yang dikonstruksi oleh Holt, dkk (2007) untuk mengukur variabel *readiness for change*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis Rank Spearman dan diperoleh $r = 0,750$ dengan $p = 0,000$, artinya terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dengan *readiness for change*. Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi *readiness for change* pada karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, *Readiness for Change*, PT. Kimia Farma.

A. Pendahuluan

PT. Kimia Farma Plant Bandung merupakan industri farmasi yang memproduksi obat-obatan seperti tablet, sirup, serbuk, AKDR, dan produk kontrasepsi pil KB. Produk-produk tersebut dibuat untuk kebutuhan masyarakat hingga pelosok nusantara yang didistribusikan melalui apotek, pedagang besar farmasi, toko obat, pedagang bebas, rumah sakit, dan pasar

modern.

Saat ini, PT. Kimia Farma Plant Bandung sedang menghadapi perubahan organisasi yang besar. Perubahan organisasi yang terjadi meliputi perpindahan tempat kerja, perubahan teknologi, prosedur kerja, struktur organisasi, dan perubahan lain yang menjadi dampak dari perubahan tersebut. Perpindahan tempat kerja yang dimaksud adalah pindahnya lokasi pabrik, yang semula berada di tengah

kota Bandung menjadi di Banjarnegara sementara mayoritas karyawan berdomisili di kota Bandung. Pabrik baru tersebut diproyeksikan untuk dapat menambah kapasitas produksi dan ditargetkan mampu memacu kapasitas produksi hingga tiga kali lipat.

Perubahan yang akan dilakukan memiliki dampak bagi kelangsungan hidup karyawan maupun perusahaan. Jones (2007) mengatakan bahwa perubahan yang besar bisa menimbulkan situasi menjadi rumit, penuh ketidakpuasan, dan tidak menyenangkan bagi karyawan. Namun berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung, sebagian besar karyawan menerima perubahan dengan baik.

Karyawan mengatakan bahwa perubahan ini adalah hal yang tepat, baik untuk perusahaan, karyawan, maupun masyarakat sekitar. Karyawan yakin perubahan ini akan berhasil sehingga dapat mencapai target yang diharapkan. Dengan tercapainya target tersebut, karyawan percaya akan mendapatkan keuntungan pribadi seperti gaji dan insentif yang meningkat.

Selanjutnya, karyawan mengatakan bahwa dengan kemampuan serta pengalaman yang dimiliki, mereka percaya dapat mengoperasikan mesin yang lebih canggih. Adanya dukungan dari pimpinan dan perusahaan pun membuat karyawan bersedia mengikuti semua kebijakan yang ditetapkan terkait dengan perubahan.

Sikap karyawan dalam menghadapi perubahan di atas menggambarkan *readiness for change*. Holt, Armenakis, Field & Harris (2007) menyebutkan bahwa *readiness for change* merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *readiness for change* adalah *individual attribute*. Holt (2007) mengemukakan bahwa *individual attribute* merupakan karakteristik dari individu yang diminta untuk berubah. Adanya perbedaan individu menyebabkan beberapa karyawan lebih mendukung atau lebih siap terhadap perubahan organisasi dibandingkan karyawan lainnya.

Jika dilihat dari karakteristik para karyawan yang bekerja di bagian produksi, sebagian besar karyawan memiliki masa kerja yang sudah lama. Dari data yang didapatkan dari pihak SDM, menunjukkan bahwa masa kerja karyawan di bagian produksi sekitar 30% lebih dari 5 tahun dan sisanya lebih dari 10 tahun. Selain itu, didapatkan data *turnover* karyawan yang rendah.

Setelah diwawancara lebih lanjut, ternyata karyawan merasa senang bekerja di PT. Kimia Farma. serta merasa memiliki kesamaan nilai dan tujuan dengan perusahaan. Menurut karyawan, kesediaan mereka dalam menerima perubahan merupakan bentuk pengabdian dan tanggung jawab mereka terhadap perusahaan. Selain itu, karyawan juga merasa bangga menjadi bagian dari PT. Kimia Farma. Hal tersebut, menggambarkan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasi. Mowday, Porter & Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai perasaan dan sikap individu tentang organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai seberapa erat hubungan antara komitmen organisasi dengan *readiness for change* pada karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung.

B. Landasan Teori

Mowday, Porter & Steers (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu perasaan dan sikap individu tentang organisasi secara keseluruhan. Keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi bukan sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu bersedia untuk memberikan kontribusi yang berarti demi keberhasilan organisasi. Mowday, Porter & Steers (1982) mengelompokkan komitmen organisasi kedalam tiga aspek, yaitu:

1. Identifikasi, merupakan keyakinan dan penerimaan pegawai yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi serta rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan, merupakan kesediaan pegawai untuk terlibat dan berusaha sungguh-sungguh dalam pelaksanaan pekerjaannya.
3. Loyalitas, merupakan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas juga menunjukkan adanya ikatan emosional dan keterikatan antara pegawai dengan organisasi.

Holt, Armenakis, Field & Harris (2007) mendefinisikan *readiness for change* sebagai sikap komprehensif yang dipengaruhi secara bersamaan oleh isi, proses, konteks dan individu yang terlibat dalam suatu perubahan dan merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu secara kognitif dan emosional untuk menyetujui, menerima, dan mengadopsi rencana yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini. Berikut dimensi-dimensi dari *readiness for change*, antara lain:

1. *Appropriateness*, mengacu pada keyakinan individu mengenai perubahan yang dilakukan akan tepat bagi organisasi dan organisasi akan memperoleh keuntungan dari penerapan perubahan.
2. *Change Efficacy*, mengacu pada kepercayaan diri individu mengenai kemampuannya dalam penerapan perubahan yang diinginkan.
3. *Management Support*, mengacu pada keyakinan atau persepsi individu bahwa para pemimpin atau manajemen akan mendukung dan berkomitmen terhadap implementasi perubahan.
4. *Personal Valence*, mengacu pada keyakinan mengenai keuntungan yang akan dirasakan dan didapatkan secara personal apabila perubahan tersebut diterapkan.

Jones (2007) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai sebuah proses dimana sebuah organisasi berubah dari keadaan saat ini ke keadaan yang diinginkan untuk meningkatkan efektivitasnya. Adapun dua kategori besar perubahan organisasi, diantaranya:

1. *Evolutionary change*, perubahan ini memiliki karakteristik yang bertahap, fokusnya sempit, bersikap konstan dan penyesuaian strategi yang sudah ada sebelumnya.
2. *Revolutionary change*, perubahan ini mempengaruhi organisasi secara keseluruhan, fokusnya luas, serta memerlukan cara atau strategi baru yang lebih efektif.

C. Hasil Penelitian dan Hubungan Antara Komitmen Organisasi dengan *Readiness for Change*

Tabel 1. Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan *Readiness for Change*

Correlations			Komitmen Organisasi	<i>Readiness for Change</i>
Spearman's rho	Komitmen Organisasi	Correlation Coefficient	1.000	.750**
		Sig. (1-tailed)	.	.000
		N	87	87
	<i>Readiness for Change</i>	Correlation Coefficient	.750**	1.000
		Sig. (1-tailed)	.000	.
		N	87	87

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan hasil perhitungan uji korelasi *Rank Spearman* yang dilakukan pada 87 karyawan produksi, diperoleh nilai korelasi sebesar 0,750. Dari data diatas menunjukkan bahwa terdapat korelasi yang kuat antara variabel komitmen organisasi dengan *readiness for change* pada karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung.

Hal ini berarti semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi *readiness for change* pada karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung. Begitupun sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi maka semakin rendah *readiness for change* pada karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung.

Tabel 2. Tabulasi Silang Komitmen Organisasi dengan *Readiness for Change*

Variabel			<i>Readiness for Change</i>		Total
			Tinggi	Rendah	
Komitmen Organisasi	Tinggi	F	81	2	83
		%	93 %	2 %	95 %
	Rendah	F	0	4	4
		%	0 %	5%	5 %
Total			93%	7%	100%

Berdasarkan hasil perhitungan dari tabulasi silang diperoleh bahwa sebanyak 81 karyawan (93%) memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan *readiness for change* yang tinggi. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan produksi memiliki perasaan

dan sikap yang positif terhadap perusahaan secara keseluruhan. Karyawan yakin akan tujuan dan kebijakan yang ditetapkan, bersedia untuk bekerja keras demi kebaikan perusahaan, dan memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan dalam

perusahaan. Dengan perasaan dan sikap yang positif terhadap perusahaan tersebut, membuat karyawan menerima, menyetujui, dan bersedia untuk bekerja keras dalam mengimplementasikan perubahan. Dalam penelitian Widawati L, dkk (2010) juga dikatakan bahwa karyawan yang menunjukkan komitmen organisasi memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab untuk menyokong kesejahteraan dan keberhasilan dari objek komitmennya, dalam hal ini organisasinya.

Sebagaimana yang dapat terlihat dari hasil wawancara, karyawan menyatakan bahwa mereka menerima kebijakan perusahaan dan bersedia untuk bekerja keras dalam menghadapi perubahan demi tercapainya tujuan organisasi. Keterlibatan dari karyawan ini merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dalam menjalankan kebijakan organisasi seperti yang dikemukakan dalam penelitian Hakim dan Damayanti (2018). Karyawan juga mengatakan bahwa dirinya akan mengabdikan diri pada perusahaan sebagai timbal balik atas apa yang diberikan oleh perusahaan selama bekerja.

Selanjutnya hasil tabulasi silang menunjukkan terdapat 4 karyawan (5%) yang memiliki komitmen organisasi yang rendah dan *readiness for change* yang rendah. Berdasarkan analisis item yang dilakukan, karyawan yang termasuk dalam kategori rendah tersebut merasa PT. Kimia Farma bukan tempat terbaik untuk bekerja. Karyawan juga tidak bersedia untuk bekerja lebih keras selain yang biasa mereka lakukan karena karyawan tersebut tidak terlalu peduli dengan kepentingan perusahaan melainkan merasa bahwa kepentingan pribadi lebih penting. Lalu jika perubahan dilakukan yaitu pindahnya lokasi pabrik, karyawan merasa lebih banyak kerugian yang akan didapatkan

dibandingkan dengan keuntungan terutama kerugian secara personal. Karyawan khawatir masa depan pekerjaannya akan terbatas apabila perubahan organisasi diterapkan.

Selain itu, terdapat 2 karyawan (2%) yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi namun *readiness for change* yang rendah. Berdasarkan analisis item yang dilakukan, karyawan yang termasuk dalam kategori tersebut merasa tidak yakin dengan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan yang nanti berubah serta tidak memiliki antisipasi apabila terdapat masalah penyesuaian dalam pekerjaan. Hal ini juga dapat terlihat dari hasil wawancara dimana karyawan merasa kesulitan dengan alat dan mesin yang baru dan tidak bisa mengatasi kendala saat mencoba mesin tersebut sehingga timbul ketidakyakinan atas kemampuannya dalam melaksanakan tugas yang terkait dengan perubahan. Dengan ketidakyakinan tersebut, resistensi terhadap perubahan akan muncul pada diri individu karena terdapat perasaan mengenai ketidakmampuan mengatasi perubahan (Holt, 2007). Adapun berdasarkan data demografi dapat diketahui bahwa dua karyawan tersebut sudah memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun dan usia yang lebih dari 40 tahun. Ugboro (2006) mengemukakan bahwa karyawan yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun telah terbiasa dan terpolat untuk melakukan pekerjaannya sehingga adanya perubahan bisa memunculkan tekanan pada karyawan terutama dalam proses adaptasi.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dengan *readiness for change*

pada karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung ($r=0,750$). Hal ini berarti karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan memiliki *readiness for change* yang tinggi pula. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi, semakin rendah pula *readiness for change*.

2. Sebagian besar (93%) karyawan memiliki komitmen organisasi dan *readiness for change* yang tinggi. Sedangkan 5% lainnya memiliki komitmen organisasi dan *readiness for change* yang rendah serta 2% karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi dan *readiness for change* yang rendah. Artinya, mayoritas karyawan produksi PT. Kimia Farma Bandung memiliki komitmen organisasi dan *readiness for change* yang tinggi.

E. Saran

1. Bagi pimpinan PT. Kimia Farma Bandung dapat disarankan untuk mempertahankan serta meningkatkan *readiness for change* karyawan dengan cara memberikan *reward* ketika karyawan menunjukkan kinerja yang baik dalam implementasi perubahan serta tetap memberikan dukungan pada karyawan dalam menghadapi perubahan yang sedang dihadapi.
2. Bagi peneliti selanjutnya, dapat melakukan penelitian lanjutan bagaimana sikap karyawan setelah perubahan diterapkan serta meneliti faktor-faktor lain yang berhubungan dengan *readiness for change* seperti gaya kepemimpinan.

Daftar Pustaka

- Hakim, Farah N., & Djamhoer, Temi D. (2018). Kontribusi Trait Kepribadian Big Five Personality terhadap Komitmen Organisasi pada Guru di Sekolah PPI (Pesantren Persatuan Islam Bandung). Bandung: Prosiding Psikologi, ISSN: 2460-6448.
- Holt, Daniel., Armenakis, Field, S., & Harris, G. (2007). Readiness for organizational change the systematic development of a scale. *The journal of applied behavioural science*, Vol. 43 No.2.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational Theory, Design, and Change*. New Jersey: Pearson Education.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, R. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press Inc.
- Saragih, E, H. (2014). Individual Attributes of Change Readiness: A Case Study at Indonesia State-owned Railway Company. *Global Conference on Business & Social Science 2014*, 15-16 December, Kuala Lumpur.
- Silalahi, U. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Widawati, L, Styani Y, dan Nadya, D. (2010). Profil Komitmen Dosen dalam Kegiatan Triidarma Perguruan Tinggi. *Mimbar Vol. XXXVI No.1*.