

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perubahan adalah hal yang pasti akan dilakukan oleh setiap organisasi di dunia ini untuk menjaga eksistensinya, akibat perubahan zaman. Perubahan atau berubah secara etimologis dapat bermakna sebagai usaha atau perbuatan untuk membuat sesuatu berbeda dari sebelumnya. Dalam istilah perubahan organisasi, dikenal juga istilah serupa yaitu *change intervention* adalah sebuah rancangan aksi atau tindakan untuk membuat inovasi dan merubah sesuatu menjadi berbeda. *Change agent* yaitu individu atau kelompok yang bertindak sebagai katalis atau seseorang yang bertanggung jawab untuk melakukan manajemen dan menentukan prosedur kerja dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan

Perubahan organisasi merujuk pada hasil yang diciptakan oleh interaksi lingkungan internal dan eksternal yang mencakup organisasi itu sendiri dan lingkungan makro, serta antara organisasi dan organisasi lain (Chen, 2007).

Perubahan-perubahan organisasi dapat terjadi pada tingkat individu, kelompok maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Perubahan ini dapat berupa perubahan pengetahuan perubahan sikap maupun perubahan pada tingkat kelompok atau organisasi. Meskipun dapat dibedakan satu sama lain, namun perubahan-perubahan ini pada dasarnya saling berkaitan dan saling pengaruh mempengaruhi satu sama lain. Perubahan pengetahuan merupakan perubahan yang paling mudah terjadi dalam organisasi. Ini antara lain terjadi

melalui bertambahnya pengetahuan dan wawasan para anggota dalam suatu organisasi. Cara bagaimana pengetahuan ini berubah antara lain dengan membaca informasi (buku, data, dan sebagainya), maupun hanya dengan mendengar mengenai suatu informasi dari pihak lain yang mampu memberikan informasi baru.

Perubahan sikap merupakan perubahan yang lebih sukar dan lebih mendasar dibandingkan dengan perubahan pengetahuan. Struktur pengetahuan seseorang pada dasarnya berbeda dari struktur sikapnya. Pengetahuan seseorang bisa saja bertambah luas dan mendalam, namun sikapnya tidak selalu mengikuti perubahan pengetahuan ini. Hal ini disebabkan karena perubahan sikap menyangkut aspek emosi yang berubah, yang bisa sejalan dengan perubahan pengetahuan itu atau bisa pula sebaliknya. Perubahan perilaku seseorang secara individual jauh lebih sukar lagi dibandingkan perubahan pengetahuan dan perubahan sikap. Hal ini berkaitan dengan kenyataan bahwa perilaku seseorang secara individual tidak selalu sejalan dengan pengetahuan dan sikapnya. Sebagaimana perubahan perilaku seseorang secara individual yang merupakan perubahan yang tidak mudah, perubahan perilaku kelompok jauh lebih sukar dan lebih rumit (*complicated*). Perubahan perilaku kelompok dan pada akhirnya perubahan organisasi akan berkaitan erat dengan perubahan norma-norma, kebiasaan-kebiasaan, dan secara keseluruhan "budaya" yang ada dalam organisasi itu akan berubah, dimana perubahan semacam ini merupakan perubahan yang sangat memerlukan banyak waktu. Terdapat banyak cara bagaimana suatu organisasi mengalami perubahan. Adalah sangat tidak mungkin untuk menyebut

berapa banyak cara suatu perubahan organisasi dapat terjadi. Namun yang pasti bahwa pada umumnya, ketika suatu perubahan terjadi maka pengaruhnya akan segera dialami tidak saja oleh bagian yang terkena secara langsung oleh perubahan itu, tetapi juga bagian lain yang berkaitan dengan bagian yang secara langsung terkena perubahan itu.

Adanya bermacam-macam cara dari perubahan organisasi, pada gilirannya akan menghasilkan masalah di dalam organisasi maupun terhadap lingkungan organisasi yang bermacam-macam pula. Sebagaimana tidak mungkin menghitung bagaimana cara perubahan organisasi terjadi, adalah tidak mungkin pula untuk menghitung banyaknya masalah yang timbul sejalan dengan adanya perubahan organisasi ini. Demikian juga tidak mungkin dapat memperhitungkan kemungkinan reaksi yang muncul dalam merespon perubahan ini dan satu perubahan akan mendapatkan reaksi tunggal. Tetapi pada umumnya reaksi yang muncul merupakan reaksi yang beraneka ragam dari banyak anggota organisasi yang mengalami perubahan itu.

Pada setiap organisasi pada dasarnya selalu menghadapi suatu dilema yang berkaitan dengan perubahan organisasi ini. Pada satu sisi, organisasi memiliki tuntutan untuk selalu berubah agar dapat menjaga kemampuannya dalam berkompetisi dengan organisasi lain dalam persaingan yang makin ketat, jugadalam menerapkan teknologi dan metode yang lebih efektif dan efisien, serta dalam menjaga keseimbangan yang harmonis dengan lingkungannya. Disisi yang lain, organisasi juga bertahan terhadap perubahan atas dasar tuntutan menjaga stabilitas dan kepastian-kepastian yang dimilikinya, Hal ini nampak misalnya

organisasi harus dapat menjaga kestabilan hasil (*output*), dapat direncana pengeluaran dan pemasukannya maupun menjaga integritas finansialnya. Disini organisasi mengalami dilema, bagaimana organisasi dapat mewujudkan tuntutan untuk selalu mengalami perubahan, tanpa harus mengganggu aktifitas operasional yang telah, sedang dan akan dilakukan.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang penyediaan jasa kelistrikan di Indonesia, salah satunya adalah PT PLN (Persero) area Semarang PT PLN (Persero) sebagai agen listrik bertugas untuk membangun kegiatan-kegiatan usaha yang berkaitan dengan kelistrikan, yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat serta mendorong untuk meningkatkan ekonomi.

PT PLN (Persero) Area Semarang khususnya di bagian MSDM berusaha meningkatkan kualitas individu disetiap jabatan yang sudah dipegang dalam berorganisasi agar terciptanya suatu perubahan yang lebih baik lagi dimulai dari terwujudnya Perubahan Pengetahuan. Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap anggota organisasi untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan anggota organisasi semakin mudah dia untuk mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku anggota organisasi. Anggota organisasi yang hanya menggunakan pengetahuan yang sekedarnya akan semakin tertinggal kinerjanya dibanding anggota organisasi yang selalu menambah pengetahuannya yang baru yang kedua yakni Perubahan Sikap dimana setiap individu mampu memiliki pemikiran dan

ide inovatif, bersemangat dan berani serta selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi, ingin selalu melihat organisasi, masyarakat atau institusinya berkembang maju dan memiliki loyalitas yang tinggi serta komitmen yang kuat, pandai berorganisasi, cerdik dalam berpolitik, mengerti sistem kekuasaan serta batas-batas perubahan yang ingin dilakukan tetapi tidak terkalahkan oleh rintangan dan keterbatasan yang ada, dapat menjadi anggota dan pemain tim yang efektif serta gampang dan senang berkawan.

Yang ketiga yakni kepemimpinan memberdayakan merupakan sebuah keharusan yang harus dimiliki organisasi dimana tujuannya adalah untuk mengembangkan kemampuan masing masing individu didalam organisasi , serta menutup diri dari percaturan global yang selalu berubah, maka hanya akan jadi penonton dan bukan pemain. Begitu ketatnya persaingan yang terjadi sekarang ini, maka perusahaan harus selalu mengikuti apa yang sedang dan akan terjadi. Oleh Ken Blanchard, (2002), bahkan diingatkan bahwa perusahaan saat ini harus mengubah orientasi bisnisnya jika tidak ingin hancur ditengah persaingan dalam era perubahan. Ada empat komponen atribut pokok organisasi perusahaan yang harus segera diperbaiki jika ingin eksis, yakni (1) berorientasi pada pelanggan dan kualitas (*customer and quality driven*), (2) efektivitas pendapatan dan biaya (*revenue and cost effective*), (3) kecepatan dan fleksibilitas dalam merespon perubahan pasar (*fast and flexible in responding to market changes*), dan melakukan inovasi secara berkelanjutan (*continually innovating*).

Tujuan perubahan organisasi ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan organisasi dan ini menciptakan lingkungan tertentu. Selain itu tujuan

merupakan turunan dari visi masa depan dan sistem nilai organisasi. Pemimpin organisasi yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif.

Sebaliknya hanya akan menciptakan kebingungan di kalangan anggota organisasi. Kombinasi dari faktor yang menentukan keefektifan suatu perubahan perilaku anggota organisasi. Dengan Perubahan Pengetahuan yang ada anggota organisasi semakin mengetahui atau memahami apa yang dibutuhkan untuk mampu mengerjakan pekerjaannya. Perubahan Sikap dimana setiap individu mampu memiliki pemikiran dan ide inovatif, bersemangat dan berani serta selalu mencari hal-hal baru yang menantang dengan mempertimbangkan resiko yang tidak terlalu tinggi, ingin selalu melihat organisasi.

Sementara Kepemimpinan yang memberdayakan akan menciptakan kekuatan tersendiri tujuan organisasi dalam menerapkan budaya kepemimpinan di masing masing individu dalam organisasi sehingga sangat mudah untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi dengan perubahan perubahan yang dipersiapkan organisasi itu sendiri. Tujuan organisasi itu ditentukan oleh visi organisasi clan dapat menciptakan lingkungan baru. Selain itu bisa jadi faktor pengaruh menguatnya kecerdasan emosional dan spiritual dari anggota organisasi akan membantu organisasi lebih siap dalam mengelola perubahan.

Pada penelitian ini menggunakan gender sebagai variabel moderating pada pengaruh perubahan pengetahuan, sikap terhadap perubahan, kepemimpinan yang memberdayakan terhadap perubahan organisasi. Gender adalah suatu konsep yang digunakan untuk mengidentifikasi perbedaan laki-laki dan perempuan dilihat dari segi pengaruh sosial budaya. Sehingga dapat dikatakan bahwa gender merupakan suatu bentuk rekayasa masyarakat, bukan sesuatu yang bersifat

kodrati. (Setiawan, 2015)

Kusumatuti (2007) dalam Setiawan (2015), menjelaskan bahwa wanita memiliki sikap kehati-hatian yang sangat tinggi, cenderung menghindari resiko, dan lebih teliti dibandingkan pria. Sisi inilah yang membuat wanita tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan. Untuk itu dengan adanya wanita dalam jajaran direksi dalam perusahaan dapat membantu mengambil keputusan yang lebih tepat dan berisiko lebih rendah.

Penggunaan gender sebagai variabel moderating pernah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian Darmajaya (2014), menggunakan gender dalam memoderasi pengaruh relativisme orientasi etika terhadap komitmen profesional, komitmen organisasional dan sensitivitas etika. Namun hasil menunjukkan bahwa gender bukan merupakan pemoderasi dalam hubungan antara relativisme orientasi etika terhadap komitmen profesional, komitmen organisasional dan sensitivitas etika.

Kelompok perempuan cenderung memiliki tingkat yang lebih tinggi dibanding dengan laki-laki dalam proses perubahan organisasi. Hal ini diperkuat oleh pendapat Jick dan Mitz (1985), bahwa menurut pengalaman, secara psikologis perempuan lebih cenderung mengalami stres, depresi, ketidakstabilan emosi dibanding laki-laki. Penelitian lain dilakukan oleh Nasurdin, Ramayah dan Kumaresan (2004), hasilnya mengindikasikan bahwa gender memoderasi pengaruh seluruh variabel independen terhadap stres, artinya bahwa dugaan perempuan cenderung memiliki stres lebih tinggi terbukti.

Disamping itu penelitian ini juga menguji apakah faktor gender memoderasi hubungan antara faktor *organization stressor* dan *individual traits* dengan perubahan organisasi

Pada PLN Area Semarang usia pekerja berbeda-beda. Menurut informan bahwa usia 30-40 tahun adalah usia produktif, mulai usia 50 tahun mengalami penurunan sedangkan usia 56 tahun adalah pekerja pension. Hal ini dikuatkan oleh Sunar (2012) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Usia mempengaruhi secara statistik dan signifikan perubahan variasi produktivitas. Perubahan organisasi yang terjadi di PLN menurut informan pertama dalam hal setiap memimpin memiliki gaya kepemimpinan sendiri-sendiri. Ada yang tegas, disiplin, ramah, kalem dan sebagainya. Lima divisi kerja di PLN hal ini menyebabkan struktur organisasi selalu berubah. Kualitas SDM di PLN berbeda beda karena penerimaan karyawan di mulai dari pendidikan SMA sampai Sarjana sesuai dengan tanggung jawab kerja. Tingkat idealisme antar karyawan berbeda. Dari segi perubahan pengetahuan indikatornya adalah adanya progam pendidikan dan pelatihan kerja, program belajar beasiswa baik dalam negeri maupun luar negeri, dimana program tersebut ada seleksi terlebih dahulu. Perubahan paradigma target dan aplikasi kelistrikan yang baru.

Sikap karyawan di PLN Semarang menerapkan 4R dimana Rawat, Rapi, Resik, dan Rajin dalam pekerjaannya. Menurut informan kedua harus ada peningkatan 4R di atas. Misalnya karyawan dalam absensi telat, kebebasan merokok sedangkan untuk ketertiban seragam sudah baik. Sedangkan fenomena kepemimpinan yang memberdayakan di PLN dimana kepemimpinan yang sekarang usia di atas 30 tahun, adanya program baru dalam masing-masing kepemimpinan, adanya formasi jabatan sesuai tanggung jawab sesuai target. Kepemimpinan di PLN di pilih dengan seleksi dan tahapan tertentu. Dari fenomena GAP di atas, maka peneliti mengambil judul **“Peran Gender terhadap Perubahan Organisasi PT. PLN PERSERO Area Semarang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan studi dan fenomena, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah “Bagaimana upaya yang dilakukan oleh PT. PLN Persero Area Semarang agar perubahan organisasi mampu membawa perubahan yang lebih baik melalui perubahan pengetahuan, sikap terhadap perubahan, kepemimpinan yang memberdayakan?.

Sedangkan pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh perubahan pengetahuan terhadap perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang?
2. Bagaimana pengaruh sikap terhadap perubahan terhadap perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang?
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang?
4. Bagaimana pengaruh gender dalam memoderasi hubungan perubahan pengetahuan dengan perubahan organisasi pada PT PLN Persero PT Area Semarang?
5. Bagaimana pengaruh gender dalam memoderasi hubungan sikap terhadap perubahan dengan perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang?
6. Bagaimana pengaruh gender dalam memoderasi hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dengan perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Bahasan penelitian ini menyangkut beberapa variabel yaitu :Usia, Perubahan pengetahuan, Sikap Terhadap Perubahan dan Kepemimpinan yang memberdayakan, tujuan penelitian adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh perubahan pengetahuan terhadap perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang
2. Untuk menganalisis pengaruh sikap terhadap perubahan terhadap perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan yang memberdayakan terhadap perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang
4. Untuk menganalisis pengaruh gender dalam memoderasi hubungan perubahan pengetahuan dengan perubahan organisasi pada PT PLN Persero PT Area Semarang
5. Untuk menganalisis pengaruh gender dalam memoderasi hubungan sikap terhadap perubahan dengan perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang
6. Untuk menganalisis pengaruh gender dalam memoderasi hubungan kepemimpinan yang memberdayakan dengan perubahan organisasi pada PT PLN Persero Area Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

a. Aspek Teoritis

Secara teoritis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan perubahan organisasi di dalam

sebuah perusahaan dimana perubahan tersebut sangat berpengaruh demi majunya dan kunci utama perusahaan untuk mencapai tingkat kesuksesan yang diinginkan didalam perusahaan terutama masalah moderasi Gender dari pengaruh Perubahan Pengetahuan, Sikap Terhadap Perubahan dan Kepemimpinan yang memberdayakan dalam meningkatkan Perubahan Organisasi.

b. Aspek Praktis

Secara praktis, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai dasar pertimbangan oleh pimpinan maupun karyawan agar perubahan organisasi lebih baik terkait dengan perubahan pengetahuan, sikap terhadap perubahan dan kepemimpinan yang memberdayakan dengan perspektif gender dan bagi pihak lain penelitian ini juga diharapkan dapat membantu pihak lain dalam penyajian informasi untuk mengadakan penelitian serupa mengenai sebuah perubahan disebuah organisasi dimana perubahan tersebut kedepan akan berdampak sangat baik untuk kemajuan organisasi dan perusahaan tersebut.