

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. LATAR BELAKANG**

Teknologi mendorong terjadinya perubahan pada organisasi, dan pada umumnya karyawan akan menolak perubahan bila perubahan dianggap hanya untuk kepentingan manajemen semata dan dianggap tidak adil Haider et al. (2019). Mardhatillah et al (2017) menyatakan bahwa individu pada umumnya tidak menyukai perubahan, Matthysen & Harris (2018) menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan elemen penting untuk keberhasilan implementasi perubahan organisasi. Sedangkan Love et al (2020) menyatakan bahwa penolakan terhadap perubahan, karena perubahan menyebabkan sistem yang selama ini telah dianggap nyaman dan telah memberikan manfaat dianggap usang. Perubahan yang disebabkan oleh teknologi menurut Fox (2020) bahwa ada kekhawatiran teknologi menyebabkan orang-orang kehilangan pekerjaan. Lebih lanjut Gaubatz & Ensminger (2016) menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan secara kontekstual dapat dibedakan menjadi empat kategori: budaya, sosial, organisasi, dan psikologis.

Perubahan dalam lingkungan bisnis modern menjadi sebuah keniscayaan, bahkan Dhingra & Punia (2016) menyebutkan bahwa perubahan tidak bisa dihindari. Oncioiu et al. (2021); Aureli et al. (2017); Caldera et al (2019); Wamba-Taguimdje et al (2020) dan Ghobakhloo & Fathi (2020) menyatakan bahwa organisasi terus mencoba untuk mengidentifikasi cara-cara baru untuk meningkatkan efisiensi dan memastikan keberhasilan pelaksanaan proses bisnis. Upaya mencari cara-cara baru untuk meningkatkan cara-cara baru tersebut didorong oleh kemajuan teknologi. Menurut Dey (2021); Lee (2019); Kiradoo (2017); Attaran (2017); Joana et al. (2019); Nso (2018); Parida et al.(2019); S. E. Chang et al (2019) dan Belli et al. (2019) bahwa kemajuan teknologi telah memberikan tekanan yang luar biasa pada organisasi bisnis untuk berubah. Teknologi telah merevolusi cara organisasi menjalankan usahanya sehingga menciptakan efisiensi yang lebih besar, merampingkan proses bisnis, sistem dan struktur organisasi.

Kilkki et al (2018) mengungkapkan bahwa inovasi teknologi memiliki arti yang berbeda. Kata inovasi yang disematkan pada teknologi memiliki konotasi positif,

namun dapat juga dikonotasikan negatif dengan adanya istilah disrupsi (gangguan), sehingga terjadi semacam makna ganda pada istilah inovasi disruptif. Kemajuan atau transformasi teknologi di satu sisi dipersepsikan positif namun di sisi lain dapat dipersepsikan negatif.

Pada bisnis pengoperasian jalan tol, transformasi teknologi juga terjadi. Pembayaran transaksi tol secara elektronik menggunakan kartu pembayaran elektronik (*e-payment*) diperkenalkan kepada masyarakat sebagai salah satu alternatif pembayaran. Pengenalan teknologi *e-payment* pertama kali dilakukan di ruas tol yang dikelola Jasa Marga pada tahun 2009 melalui kerja sama dengan salah satu bank nasional besar di Indonesia. Transaksi menggunakan teknologi *e-payment* atau *e\_ticket* yang juga telah diwajibkan untuk penumpang KRL (Kereta Rel Listrik) Jabodetabek Saragih (2015) dan bagi penumpang Trans Jakarta Miharja & Priadi (2018) dianggap mampu meningkatkan kecepatan layanan kepada penumpang dan meningkatkan kinerja perusahaan. Hingga akhirnya penggunaan teknologi *e-payment* sejak 31 Oktober 2017 melalui Peraturan Menteri PUPR Nomor 16/PRT/M/2017 semua gerbang tol wajib menggunakan pembayaran elektronik. Kementerian PUPR (2017).

Sebagaimana dituliskan pada Annual Report Jasa Marga (2019) bahwa dengan diwajibkannya penerapan teknologi pembayaran secara elektronik, salah satu dampak yang terlihat secara langsung adalah berkurangnya kebutuhan tenaga kerja yang digantikan oleh fungsi mesin. Sejak implementasi pembayaran tol elektronik menyebabkan lebih dari 2.000 orang petugas Pengumpul Tol harus dialihfungsikan. Tidak terbatas hanya pada petugas Pengumpul tol yang berhubungan secara langsung dengan pengguna jalan tol saja, proses bisnis yang terjadi di dalam Kantor Gerbang Tol juga ikut terdampak, seperti proses penyiapan uang kembalian, penghitungan, penyimpanan, dan penyetoran uang tunai, yang melibatkan beberapa jabatan. Karyawan yang terdampak dari perubahan sistem pembayaran tol elektronik, suka tidak suka harus siap menerima perubahan yang terjadi. Kesiapan untuk menerima perubahan teknologi harus terus menerus dimiliki oleh karyawan, karena teknologi akan terus berkembang dan membawa perubahan.

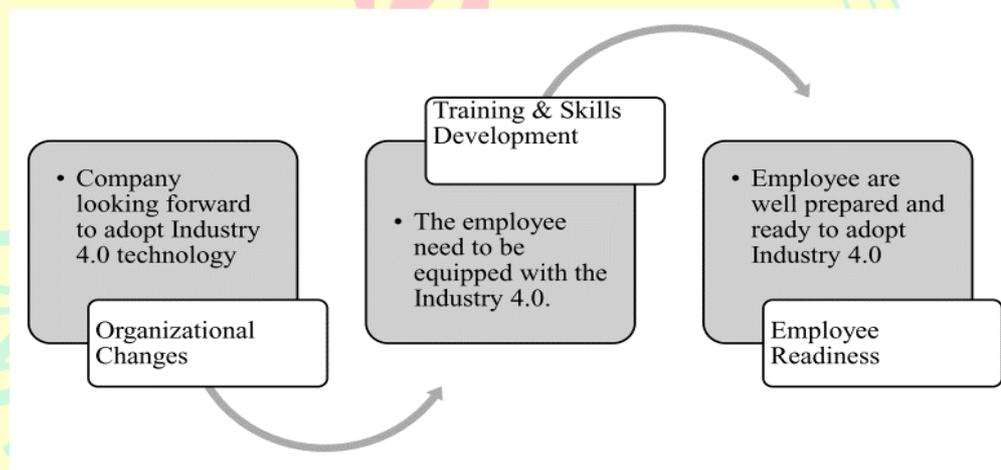
Namun demikian, terdapat beberapa pihak menolak terjadinya perubahan. Ariyanti (2017) menuliskan bahwa kebijakan ini ditolak oleh Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI) dan Asosiasi Serikat Pekerja (ASPEK) Indonesia karena mereka menilai kebijakan penerapan *e-toll* merugikan para pekerja tol, mereka

terancam PHK. Penolakan sistem pembayaran secara elektronik juga dilayangkan oleh beberapa konsumen dengan mengajukan gugatan ke Mahkamah Konstitusi. Adanya gugatan dari masyarakat membuktikan bahwa keputusan Kementerian PUPR, (2017) yang ingin melakukan perubahan dengan mewajibkan pembayaran elektronik mendapatkan penolakan.

Yang menarik adalah Keputusan Mahkamah Konstitusi RI (2017) menolak permohonan uji materiil aturan terkait hak konsumen dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999 pada Pasal 4 huruf b UU tentang Perlindungan Konsumen. Dengan demikian, MK tetap memperbolehkan pembayaran masuk tol menggunakan uang elektronik atau *e-payment*. Setiap upaya perubahan pasti ada yang menolak, oleh karena itu Claus (2019); Attaran (2017); Gkeredakis et al (2021); Hameed et al (2019) menyatakan bahwa seringkali perubahan harus dipaksakan atau terpaksa menerima perubahan. Dengan demikian, menurut Ahmed et al. (2019); Bellamy (2019); kata yang paling tepat untuk dipaketkan dengan kata penerimaan teknologi (*technology acceptance*) yang merupakan penyebab utama munculnya gangguan adalah kata kesiapan untuk perubahan (*Readiness for change*).

Perubahan yang terjadi pada perusahaan pengelola jalan tol untuk mengimplementasikan teknologi *e\_payment* membawa dampak pada karyawan operasional gerbang tol, oleh karena itu kesiapan karyawan operasional gerbang tol menjadi perhatian utama perusahaan. Menurut Prihatini & Rosalina (2017) bahwa berbagai perubahan tersebut menuntut kesiapan semua pihak, terutama kesiapan karyawan, karena menurut Faupel & Süß (2019); Mardhatillah et al (2017); Uluskan et al (2018) karyawan yang paling banyak terdampak atas perubahan ini. Berbagai penelitian menyatakan bahwa kunci sukses perubahan di organisasi tergantung pada penerimaan perubahan di level individu, seperti penelitian yang dilakukan oleh Emelie & Martin (2015); Lizar et al (2015) di perusahaan konstruksi; Soumyaja et al (2018); Busari et al (2019) Ahmed et al (2019) di perusahaan IT, telekomunikasi atau *e\_Business*; (S. Chang et al (2018) dan Gigliotti et al (2019) di bisnis hotel dan restoran; Haffar et al (2019) di perusahaan manufaktur; Katsaros et al (2020) di perusahaan perkapalan. Penelitian-penelitian di atas menegaskan begitu pentingnya kesiapan individu menerima perubahan (*Individual readiness for change*) terhadap karyawan Jasa Marga yang saat ini sedang melakukan transformasi.

Dalam Annual Report Jasa Marga (2019) disebutkan bahwa dalam transformasi teknologi, perlu mempersiapkan diri menghadapi perubahan dengan mempersiapkan organisasi dan sumber daya meliputi sumber daya manusia, uang atau modal, metodologi dan peralatan, sehingga mampu menjawab tantangan dan menangkap peluang yang ada. Kebijakan Jasa Marga untuk melakukan transformasi teknologi juga dilakukan oleh perusahaan pengelola jalan tol di Malaysia sebagaimana dijabarkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Hud et al. (2020). Penelitian *Individual readiness for change* di perusahaan jalan tol Malaysia menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh Hud et al. (2020) menjadi landasan utama peneliti dalam menyusun model penelitian ini. Model penelitian yang diusung oleh Hud et al. (2020) terlihat pada Gambar 1.1. di bawah ini:



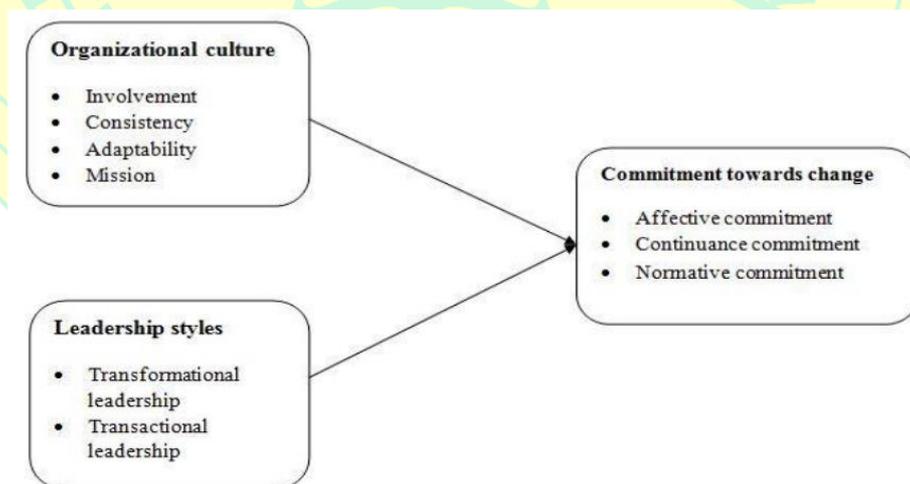
Gambar 1.1. Model Penelitian (Hud et al., 2020)

Hud et al. (2020) dalam model penelitian di atas menyatakan bahwa semua diawali dengan keputusan perusahaan untuk mengadopsi teknologi industri 4.0 (*organizational change*), kemudian karyawan diberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan (*Training & Skill Development*), sehingga dengan pelatihan tersebut karyawan dipersiapkan untuk mengadopsi teknologi industri 4.0 (*employee readiness*).

Proses adopsi teknologi industri 4.0 di perusahaan pengelola jalan tol di Malaysia memiliki kesamaan dengan proses adopsi teknologi di Jasa Marga, yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada pengguna jalan tol, hingga pada akhirnya diharapkan dapat peningkatan kinerja Jasa Marga dan keberlangsungan usaha. Annual Report Jasa Marga (2019).

Merujuk pada penelitian Hud et al. (2020), peneliti mengadopsi tiga variabel penelitian yaitu teknologi industri 4.0, Training dan employee readiness menjadi *Disruptive Technology* (teknologi disruptif), *Organizational Learning* dan *Individual Rediness For Change*. Peneliti menambahkan variabel *Budaya organisasi* dan *Transformational Leadership*. Pengaruh teknologi disruptif terhadap PEMBELAJARAN organisasi juga didukung oleh peneliti lain yaitu Khan et al (2020); Pasaman et al (2018); S. Malik et al. (2018); Khan et al (2020). Peneliti melihat bahwa teknologi disruptif tidak hanya mempengaruhi proses pembelajaran karyawan (*Learning*) tetapi juga terhadap budaya organisasi; Allam (2020); Brennan et al (2019); Guy (2019) dan kepemimpinan Wart et al.(2017); Dobbs et al (2017); Demont-Biaggi & Jager (2017); Webber & Forster (2017); Almutairi (2018).

Jika Hud et al (2020) melihat *employee readiness for change* hanya dihubungkan dengan variabel training (*organizational learning*), sedangkan peneliti yang lain yaitu Yaseen et al (2018) menegaskan bahwa terdapat dua faktor utama yang mempengaruhi komitmen untuk berubah yaitu budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Menurut Faupel & Süß (2019); Nuhanisa Radian & L. Mangundjaya (2019); Al-Tahitah et al (2020) komitmen untuk berubah lebih tinggi dari kesiapan untuk berubah. Model penelian Yaseen et al (2018) memaparkan hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen perubahan, sebagaimana terlihat pada Gambar 1.2 di bawah ini.



Gambar 1 2 : Model penelitian (Yaseen et al., 2018)

Penyusunan model penelitian yang akan dilakukan menggabungkan antara model penelitian Hud et al (2020) dan model penelitian Yaseen et al (2018).

Penyusunan model penelitian juga diperkuat oleh penelitian Tsalits & Kismono (2019); Jones et al (2005); Harun & Mansor (2019); Mardhatillah et al (2017); Haffar et al (2014), yang melihat adanya hubungan antara budaya organisasi dengan kesiapan berubah dan juga penelitian Abrell-Vogel (2012); Thien (2019); Matthysen & Harris (2018); Katsaros et al (2020); Tai & Abdull Kareem (2019); Faupel & Süß (2019); Abbasi (2017); Waisy & Wei (2020); Al-tahitah et al (2018) yang menegaskan adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kesiapan untuk berubah. Pemilihan variabel teknologi disruptif, budaya organisasi, dan kepemimpinan transformasional, didukung oleh pengamatan peneliti di internal Jasa Marga, bahwa keempat faktor tersebut cukup signifikan mempengaruhi kesiapan individu untuk perubahan.

Menurut Yaseen et al (2018), terdapat dua gaya kepemimpinan yang digunakan untuk mendapatkan komitmen karyawan melakukan perubahan. Gaya transformasional diterapkan untuk menginspirasi perubahan serta arah perubahan, sedangkan gaya transaksional ditujukan untuk meningkatkan pencapaian target yang diharapkan. Pada dasarnya seorang pemimpin adalah agen perubahan, apapun gaya kepemimpinan yang dipilih, seorang pemimpin harus mampu menjadikan setiap anggotanya melakukan perbaikan secara mandiri.

Dalam konteks disrupsi teknologi yang terjadi pada sistem pembayaran tol, terjadi perubahan yang sangat mendasar pada sistem operasional, khususnya yang terkait dengan pembayaran tol yang telah dijalankan selama hampir 40 tahun (tahun 1978 sampai 2017), sehingga memerlukan pemahaman filosofi perubahan, serta komitmen yang kuat dari dalam diri karyawan. Disrupsi teknologi tersebut diperkuat dengan adanya perubahan regulasi dari Kementerian PUPR (2017), Peraturan Bank Indonesia Nomor: 18/40/PBI/2016 tentang payment gateway, serta arahan pemegang saham terkait optimalisasi teknologi dalam layanan operasional, sehingga respon penerimaan atau penolakan karyawan terhadap disrupsi teknologi tidak disertai dengan instrumen motivasional atau instrumen transaksional secara langsung. Berdasarkan berbagai pertimbangan tersebut, maka dalam penelitian ini, dipilih gaya kepemimpinan transformasional sebagai salah satu variabel.

Penelitian terkait dengan kesiapan individu untuk perubahan di Jasa Marga tidak hanya relevan dan penting untuk dilakukan saat ini dan setelah diimplementasikannya teknologi *e-payment*, tetapi juga penting untuk terus dicermati dimasa-masa mendatang, sebagaimana diuraikan pada Annual Report Jasa Marga

(2019) dan juga Wiseman (2018) bahwa setelah *e-payment*, perubahan teknologi masih akan terus berlanjut dengan menggunakan teknologi RFID dan *Bluetooth*. Beberapa teknologi yang lebih *advance* telah diujicoba dan mulai diterapkan, seperti *Automatic Vehicle Classification (AVC)*, *Single Line Free Flow (SLFF)* dan *Multi Line Free Flow (MLFF)*.

Perubahan teknologi ini akan berdampak kepada keberadaan tenaga kerja di perusahaan, karena adanya perubahan pada bisnis proses perusahaan. Oleh karena itu, penelitian terkait kesiapan individu untuk perubahan yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademik dan empirik terhadap kesiapan individu (khususnya karyawan Jasa Marga) menerima kehadiran teknologi disruptif.

## **B. PERUMUSAN MASALAH PENELITIAN**

Dari model penelitian di atas dapat dirumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut yaitu:

1. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap budaya organisasi?
2. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap kepemimpinan transformasional?
3. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap pembelajaran organisasi?
4. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan?
5. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk perubahan?
6. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan individu untuk perubahan?
7. Apakah secara langsung terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pembelajaran organisasi terhadap kesiapan individu untuk perubahan?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan melalui budaya organisasi?

9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan melalui kepemimpinan transformasional?
10. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan antara teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan melalui pembelajaran organisasi?

### **C. TUJUAN PENELITIAN**

Mengacu pada Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 yang menetapkan keterampilan umum yang harus dimiliki oleh semua lulusan program doktor, maka rumusan tujuan penelitian ini adalah untuk mengembangkan gagasan ilmiah baru terkait kesiapan perubahan individu dalam organisasi sebagai dampak adanya perubahan teknologi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan pembelajaran organisasi, berdasarkan pendekatan multidisiplin ilmu (ekonomi, manajemen, teknologi, psikologi dan pendidikan) untuk memberikan pemecahan atas rumusan masalah sebagai berikut ini:

1. Pengaruh langsung teknologi disruptif terhadap budaya organisasi, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif sehingga dapat lebih mengoptimalkan peran budaya organisasi.
2. Pengaruh langsung teknologi disruptif terhadap kepemimpinan transformasional, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif sehingga dapat lebih mengoptimalkan peran kepemimpinan transformasional.
3. Pengaruh langsung teknologi disruptif terhadap pembelajaran organisasi, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif sehingga dapat lebih mengoptimalkan peran pembelajaran organisasi.
4. Pengaruh langsung teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.
5. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kesiapan individu untuk perubahan, dengan tujuan untuk memperbaiki budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.

6. Pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan individu untuk perubahan, dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas kepemimpinan transformasional sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan
7. Pengaruh langsung pembelajaran organisasi terhadap kesiapan individu untuk perubahan, dengan tujuan untuk memperbaiki proses pembelajaran organisasi sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.
8. Pengaruh tidak langsung teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan pada perubahan melalui budaya organisasi, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif dan memperbaiki budaya organisasi sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.
9. Pengaruh tidak langsung teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan melalui kepemimpinan transformasional, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif dan memperbaiki kepemimpinan transformasional sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.
10. Pengaruh tidak langsung teknologi disruptif terhadap kesiapan individu untuk perubahan pada perubahan melalui pembelajaran organisasi, dengan tujuan untuk merumuskan solusi atas dampak teknologi disruptif dan memperbaiki pembelajaran organisasi sehingga dapat meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.

#### **D. SIGNIFIKANSI PENELITIAN**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

##### **1. Secara Teoritis**

Secara teoritis, diharapkan penelitian ini dapat memberikan tambahan pengetahuan tentang kesiapan individu untuk perubahan ditinjau dari variabel teknologi disruptif, budaya organisasi, kepemimpinan transformational dan pembelajaran organisasi.

##### **2. Secara Praktis**

###### **a. Bagi Karyawan**

Secara praktis, bagi karyawan diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan tentang pentingnya meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan untuk mencapai visi, misi, dan nilai perusahaan.

b. Bagi Jasa Marga

Secara praktis, bagi Jasa Marga diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan pentingnya kesiapan individu untuk perubahan ditinjau dari variabel teknologi disruptif, budaya organisasi, kepemimpinan transformational, dan pembelajaran organisasi. dengan kata lain perbaikan teknologi disruptif, budaya organisasi, kepemimpinan transformational dan pembelajaran organisasi akan meningkatkan kesiapan individu untuk perubahan.

c. Bagi Peneliti Lain

Secara praktis, bagi peneliti lain diharapkan penelitian ini akan memberikan pengetahuan untuk mengembangkan variabel-variabel lain untuk berbagai tujuan penelitian.

## **E. KEBARUAN PENELITIAN (*STATE OF THE ART*)**

Pada buku panduan penulisan karya ilmiah pasca sarjana Universitas Negeri Jakarta 2018 bahwa yang dimaksud dengan *State of the art* pada sebuah penelitian adalah unsur kebaruan dari penelitian yang dilakukan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, berupa topik, penemuan, inovasi, model, objek, kasus subjek, metode, maupun hal lainnya. Kebaruan penelitian dari aspek teoritis, salah satunya berupa sintesis definisi variabel penelitian walaupun masih merujuk pada definisi dari peneliti-peneliti sebelumnya, serta berdasarkan pemahaman peneliti sebagai praktisi.

Kebaruan penelitian yang lain dapat diperoleh dari konstelasi variabel yang diteliti, belum ada penelitian yang menggunakan lima variabel (kesiapan individu untuk perubahan, teknologi disruptif, budaya organisasi, kepemimpinan transformational dan pembelajaran organisasi) secara bersamaan pada sebuah penelitian. Dari penelusuran peneliti terhadap jurnal-jurnal penelitian yang ada tidak ditemukan penelitian yang menggunakan lima variabel yang sama.

Kebaruan penelitian juga dapat dilihat dari tempat penelitian, bahwa penelitian terkait dengan kesiapan individu untuk perubahan karyawan Jasa Marga belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya. Artinya penelitian ini adalah penelitian pertama yang meneliti kesiapan individu untuk perubahan karyawan Jasa Marga dengan empat variabel yang mempengaruhinya.