

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini, dunia bisnis sedang menghadapi adanya perubahan yang terus menerus terjadi dalam kurun waktu yang cukup singkat. Perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis turut menjadi pemicu bagi organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan secara konstan agar dapat mencapai sebuah kesuksesan (Madsen, Miller & John, 2005). Kata “perubahan” sendiri mengandung arti sebagai proses yang mengubah tindakan, reaksi, dan interaksi seseorang untuk bergerak dari keadaan organisasi saat ini menuju keadaan masa depan yang diinginkan (Pettigrew dalam McNabb & Sepic, 1995). Pada dekade yang lalu, inisiatif untuk melakukan perubahan meningkat secara dramatis karena perusahaan berjuang untuk menghadapi penurunan dalam bidang ekonomi, pengurangan jumlah karyawan (*downsizing*), kemajuan teknologi, *merger* organisasi, dan ketidakstabilan secara umum (Madsen et al., 2005). Selain penyebab tersebut, perubahan juga terjadi karena adanya pertumbuhan yang cepat, spekulasi bisnis yang baru, kesempatan yang meningkatkan semangat, penemuan yang inovatif, serta pendekatan kepemimpinan dan manajemen yang baru.

Apapun alasan yang mendasari terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi, pelaksanaan perubahan merupakan sebuah kebutuhan bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Kebutuhan untuk berubah tersebut mencakup perubahan dalam hal strategi, struktur, proses, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus berada dalam keadaan yang siap untuk berubah (Rowden dalam Madsen et al., 2005).

Pelaksanaan perubahan dalam organisasi tidak terlepas dari adanya faktor-faktor yang berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan perubahan tersebut. Salah satu faktor yang dapat berkontribusi terhadap efektivitas tersebut adalah kesiapan individu untuk berubah. Kesiapan individu untuk berubah direfleksikan ke dalam kepercayaan, sikap, dan intensi anggota organisasi terhadap pelaksanaan perubahan dalam suatu organisasi. Kepercayaan, sikap, dan intensi tersebut bergantung pada sejauh mana perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas

organisasi untuk melaksanakan perubahan tersebut dengan sukses. Kesiapan merupakan tanda kognitif terhadap tingkah laku, baik menahan (resistensi) maupun mendukung usaha untuk melakukan perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993).

Schein (1979) berpendapat bahwa:

"... the reason so many change efforts run into resistance or outright failure is usually directly traceable to their not providing for an effective unfreezing process before attempting a change induction"
(Armenakis et al., 1993, p.682)

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat dikurangi jika kesiapan individu untuk berubah dibentuk terlebih dahulu. Kesiapan tersebut dapat dibentuk melalui proses *unfreezing* yang efektif, dan adanya proses tersebut dapat mengurangi risiko kegagalan dalam melakukan perubahan. Selain itu, kesiapan untuk berubah juga dapat meningkatkan efektivitas usaha organisasi dalam melakukan perubahan (Armenakis et al., 1993).

Beberapa peneliti (Backer dalam Madsen et al., 2005; Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000) menyatakan bahwa karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah dapat mendukung kesiapan organisasi untuk berubah. Selain itu, Bernerth (dalam Madsen et al., 2005) juga menjelaskan bahwa kesiapan karyawan untuk berubah merupakan faktor penting bagi kesuksesan usaha untuk perubahan. Apabila para karyawan tidak siap untuk berubah, maka mereka tidak akan dapat mengikuti dan merasa kewalahan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998).

Pemahaman mengenai cara menumbuhkan kesiapan untuk berubah menjadi hal yang penting bagi manager, pemimpin, dan kaum profesional di bidang pengembangan organisasi dalam memotivasi dan mempersiapkan karyawan untuk berubah (Cummings & Worley dalam Madsen et al., 2005). Untuk memahami hal tersebut, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah harus ditemukan dan dianalisa terlebih dahulu. Setelah faktor-faktor tersebut ditemukan dan dianalisa, barulah intervensi spesifik

kesiapan individu untuk berubah dapat direncanakan dan dilaksanakan dengan efektif (Madsen et al., 2005).

Kesiapan individu untuk berubah antara lain diteliti oleh Good, Page, dan Young serta Goulet dan Singh (dalam Madsen et al., 2005); Tompson dan Werner (1997); Yoon & Thye (2002); dan Zangaro (2001). Penelitian yang dilakukan oleh para peneliti tersebut mengindikasikan adanya hubungan yang tidak langsung antara komitmen organisasi dan dukungan organisasi, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja, serta kesetiaan terhadap kesiapan individu untuk berubah. Selain itu, penelitian Cunningham, Woodward, Shannon, MacIntosh, Lendrum, Rosenbloom, dan Brown (2002) mengenai kesiapan individu untuk berubah menunjukkan bahwa pegawai dengan kesiapan untuk berubah yang lebih tinggi akan memiliki kelelahan emosi (stres kerja) yang sedikit lebih tinggi.

Penelitian lain yang mengkaitkan kepuasan kerja dengan kesiapan untuk berubah adalah penelitian dari McNabb dan Sepic (1995). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa nyaman dalam pekerjaannya (yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi) dan memiliki unjuk kerja yang tinggi akan cenderung untuk memiliki sikap yang positif terhadap perubahan. Namun, belum ada penelitian lebih lanjut mengenai adanya pengaruh dari kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi terhadap kesiapan individu untuk berubah (Madsen et al., 2005).

Uraian diatas mendorong peneliti untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah serta faktor apakah yang paling berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah. Adapun faktor-faktor yang akan diteliti pengaruhnya terhadap kesiapan individu untuk berubah adalah kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi.

1.2. Permasalahan Penelitian

PT Bank Y, yang merupakan bank dengan aset terbesar di Indonesia, menjawab adanya kebutuhan untuk berubah seperti yang telah dijabarkan di atas. Kebutuhan untuk berubah bermula pada tahun 2005 dimana ratusan karyawan PT Bank Y harus menjalani pemeriksaan oleh aparat hukum sehubungan dengan berbagai kasus pelanggaran perbankan. Penurunan laba bank pun terjadi dengan

sangat drastis dari 5.26 triliun pada tahun 2004 menjadi 0.6 triliun pada akhir tahun 2005. Penurunan harga saham bank juga terjadi dari sekitar Rp 1.600 menjadi Rp 1.100. Selain itu, terdapat pula kredit macet sebesar 26.9 triliun yang telah disalurkan pada beberapa pengusaha besar di Indonesia. Bahkan pada waktu itu, Direktur Utama PT Bank Y dimasukkan ke dalam penjara karena kasus kredit bermasalah yang berkaitan dengan praktik korupsi. Rasio kredit bermasalah (*nonperforming loan/NPL*) *gross*-nya mencapai angka 26% dan NPL *neto*-nya sekitar 16%. Tingginya tingkat NPL tersebut mengakibatkan PT Bank Y masuk dalam status Bank dalam Pengawasan Intensif Bank Indonesia, sehingga ruang gerak PT Bank Y terbatas dalam mengembangkan bisnisnya dan kepercayaan dari *stakeholders* pun semakin menurun (Soelaeman & Angraeni, 2008).

Masalah-masalah yang diuraikan diatas mendorong Presiden Direktur PT Bank Y yang baru untuk melakukan perubahan organisasi dalam 3 fase, yaitu fase *back on track* (tahun 2006-2007), fase *out perform the market* (tahun 2008-2009), dan fase *shaping the end* (tahun 2010). Fase *back on track* merupakan fase dimana PT Bank Y berusaha untuk menurunkan kredit macet (NPL) dan melaksanakan perubahan budaya perusahaan (*corporate culture*) secara menyeluruh; sedangkan fase *out perform the market* bertujuan untuk mencapai pertumbuhan PT Bank Y yang lebih besar dibandingkan dengan pertumbuhan pasar. Fase terakhir, *shaping the end game* bertujuan untuk mewujudkan visi PT Bank Y sebagai bank yang disegani di tingkat regional/Asia (*regional champion bank*).

Untuk mencapai ketiga fase perubahan tersebut, PT Bank Y melaksanakan transformasi organisasi dimana tujuan organisasi akan berbasiskan kinerja dan setiap unit kerja akan berfokus pada nilai-nilai perusahaan. Transformasi tersebut bersifat komprehensif, meliputi perubahan struktur organisasi, peran dan tanggung jawab, tata kelola dan pengambilan keputusan, sistem pengelolaan kinerja, sistem insentif yang berbasis pada kinerja, serta penempatan orang yang memiliki kompetensi yang sesuai di posisi yang tepat (Afriyanto, 2008). Namun, perubahan dari budaya organisasi yang lama ke budaya berbasis kinerja dinilai merugikan karyawan senior yang terbiasa santai dengan budaya lama karena kini mereka tiba-tiba harus dikenai dua pilihan antara kerja keras atau turun pangkat.

Selain itu, salah satu sumber juga berkata:

"Terlebih lagi, Bapak A (Direktur Utama PT Bank Y) juga menindak keras karyawan yang *hanky-panky*." (Afriyanto, 2008)

Selain itu, pada fase *back on track*, PT Bank Y juga berubah dalam hal sikap terhadap debitor dengan jumlah kredit yang besar. Mereka tidak dapat lagi meminta kredit seenaknya tanpa melalui syarat dan ketentuan yang berlaku (Susanto & Nafi, 2007).

Pada awal tahun 2008, PT Bank Y meluncurkan logo dan slogan baru ("Terdepan, Terpercaya, Tumbuh Bersama Anda") sebagai manifestasi visual program transformasi pada fase kedua. Logo dan slogan baru tersebut merupakan bagian integral dari proses *brand transformation*, serta merefleksikan integritas yang baru dari PT Bank Y. Perubahan logo sudah dipersiapkan dalam upaya melengkapi proses transformasi yang sedang berjalan dan akan dilakukan secara bertahap, efektif, dan efisien dalam tiga tahun ke depan. Seluruh proses perubahan logo dilakukan sesuai dengan kondisi perusahaan dan kebutuhan pasar serta mengacu pada *International Best Practice* dan prinsip *Good Corporate Governance* seperti yang dikatakan oleh Direktur Utama PT Bank Y:

"Logo baru Bank Y yang menampilkan tulisan "Y" tanpa kata bank adalah sejalan dengan kebijakan Bank Indonesia ke depan yang akan mengizinkan bank untuk menjual produk-produk non-bank seperti reksadana, *bank assurance*, dan produk-produk non-bank lainnya, serta sejalan dengan rencana Bank Y memiliki anak perusahaan non-bank." (*Press release* Bank Y, 2008)

Permasalahan di atas merupakan alasan yang mendasari peneliti untuk melakukan penelitian pada karyawan PT Bank Y. Selain itu, efektivitas pelaksanaan perubahan pada PT Bank Y juga bergantung pada kesiapan karyawan untuk berubah, sehingga hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pelaksanaan perubahan PT Bank Y.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas, peneliti merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
2. Apakah keterlibatan kerja karyawan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
3. Apakah stres kerja karyawan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
4. Apakah komitmen organisasi karyawan berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?
5. Dari keempat variabel bebas, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi; variabel manakah yang paling berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi karyawan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.
2. Untuk mengetahui variabel mana yang paling mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah di antara variabel bebas, yaitu kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi; jika variabel bebas tersebut ditemukan berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah.

1.5. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dimana diketahui ada atau tidaknya pengaruh kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi karyawan terhadap kesiapan karyawan untuk berubah, serta variabel yang paling berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah.

2. Secara aplikatif, penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan, khususnya PT Bank Y, dalam merencanakan intervensi terhadap kesiapan karyawan untuk berubah dan mengimplementasikannya secara efektif pada karyawan. Perencanaan tersebut dibuat dengan memperhatikan dan mempertimbangkan faktor yang paling berpengaruh terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. Selain itu, perusahaan juga akan memiliki gambaran umum mengenai kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi para karyawan, sehingga dapat melakukan evaluasi terhadap perubahan yang terjadi dalam organisasi.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut:

- a. Bab 1 – Pendahuluan, berisi tentang latar belakang penelitian, permasalahan penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.
- b. Bab 2 – Tinjauan Pustaka, menguraikan penjelasan mengenai variabel yang ada dalam penelitian ini. Variabel tersebut meliputi variabel kesiapan individu untuk berubah, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, stres kerja, dan komitmen organisasi.
- c. Bab 3 – Metode Penelitian, menjabarkan rumusan masalah penelitian, variabel penelitian, tipe penelitian, sampel penelitian, alat ukur yang digunakan, reliabilitas dan validitas alat ukur, prosedur penelitian, serta metode analisis yang digunakan untuk menganalisis data.
- d. Bab 4 – Hasil dan Interpretasi Hasil Penelitian, menguraikan gambaran umum partisipan penelitian, analisis terhadap data penelitian, dan analisis tambahan dengan menggunakan teknik statistik yang dipilih.
- e. Bab 5 – Kesimpulan, Diskusi, dan Saran, berisi tentang kesimpulan yang ditarik oleh peneliti berdasarkan analisis hasil penelitian, diskusi dari keterbatasan penelitian dan evaluasi penelitian, serta saran untuk memperbaiki penelitian dan melakukan penelitian lanjutan, serta saran bagi perusahaan, khususnya PT Bank Y.