

## 6. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini untuk menjawab pertanyaan penelitian berdasarkan hasil dan analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Selain itu, pada bab ini juga dibahas mengenai diskusi dari hasil penelitian. Peneliti juga akan mengemukakan saran yang bisa diberikan berkaitan dengan penelitian ini, berupa saran metodologis dan juga saran praktis.

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan hasil penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa:

1. Tidak satupun dari faktor ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin secara bersama-sama yang akan berhubungan dan dapat dijadikan prediktor skor total kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. "X" cabang Jakarta dan sekitarnya.
2. Tidak satupun dari faktor ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin secara bersama-sama yang akan berhubungan dan dapat dijadikan prediktor dimensi *appropriateness* kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. "X" cabang Jakarta dan sekitarnya.
3. Tidak satupun dari faktor ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin secara bersama-sama yang akan berhubungan dan dapat dijadikan prediktor dimensi *management support* kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. "X" cabang Jakarta dan sekitarnya.
4. Tidak satupun dari faktor ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin secara bersama-sama yang akan berhubungan dan dapat dijadikan prediktor dimensi *change-specific efficacy* kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. "X" cabang Jakarta dan sekitarnya.

5. Faktor masa kerja dan domain *neuroticism* dari ciri kepribadian *Big Five Factor* dapat dijadikan prediktor skor dimensi *personal valence* pada kesiapan untuk berubah karyawan PT. “X” cabang Jakarta dan sekitarnya.

Berdasarkan analisis tambahan pada penelitian ini, terdapat beberapa kesimpulan sebagai berikut:

6. Tidak terdapat hubungan bivariat antara ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan dengan skor total kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. “X” cabang Jakarta dan sekitarnya.
7. Tidak terdapat hubungan bivariat antara ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan dengan dimensi *appropriateness* kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. “X” cabang Jakarta dan sekitarnya.
8. Tidak terdapat hubungan bivariat antara ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan dengan dimensi *management support* kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. “X” cabang Jakarta dan sekitarnya.
9. Tidak terdapat hubungan bivariat antara ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan dengan dimensi *change-specific efficacy* kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. “X” cabang Jakarta dan sekitarnya.
10. Ada hubungan bivariat yang signifikan antara usia, masa kerja, dan domain *openness to experience* serta domain *neuroticism* dari ciri kepribadian *Big Five Factor* dengan dimensi *personal valence* kesiapan untuk berubah. Usia, masa kerja, dan domain kepribadian *neuroticism* berhubungan negatif dengan dimensi *personal valence* kesiapan untuk berubah. Adapun domain kepribadian *openness to experience* berhubungan positif dengan dimensi *personal valence* kesiapan untuk berubah.

## 6.2. Diskusi

Sesuai dengan apa yang telah dijelaskan pada bab awal penelitian ini, bahwa secara teoritis faktor kepribadian dan demografis akan kecil kemungkinannya berhubungan dengan kesiapan untuk berubah, dikarenakan secara keseluruhan kesiapan untuk berubah merupakan sebuah kondisi yang tidak stabil (Holt, 2003) yang akan berubah dari waktu ke waktu, di lain pihak faktor kepribadian dan demografis cukup stabil dari waktu ke waktu. Adapun hasil penelitian-penelitian sebelumnya memperlihatkan ada hubungan antara faktor kepribadian serta faktor demografis dengan kesiapan untuk berubah secara umum, sehingga pada awal penelitian peneliti menduga terdapat dimensi yang mungkin relatif stabil dari kesiapan untuk berubah yang dapat menjelaskan hubungan yang diperlihatkan oleh penelitian tersebut. Berdasarkan hasil penelitian ini, peneliti menemukan hanya faktor kepribadian *neroticism* dan variabel demografis masa kerja yang secara bersama-sama berhubungan dengan salah satu dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu *personal valence*.

Berdasarkan hal tersebut, dimensi *personal valence* adalah dimensi yang peneliti anggap lebih stabil dibandingkan dengan ketiga dimensi yang lain. Berdasarkan hal tersebut juga, peneliti berkesimpulan hubungan yang ada antara faktor kepribadian dan demografis dengan kesiapan untuk berubah pada penelitian-penelitian sebelumnya, dapat dijelaskan oleh dimensi *personal valence*.

Dalam kesiapan untuk berubah, *personal valence* menjelaskan tentang sesuatu yang dirasakan individu tentang keuntungan yang dirasakan secara personal yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan (Holt, 2003; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Adapun *valence* berdasarkan *expectancy theory* menjelaskan tentang sebuah *value* yang dimaknai/dianggap mempunyai arti penting oleh individu (Furnham, 2005). Oleh karena itu, *personal valence* peneliti anggap relatif lebih menetap, karena apapun bentuk, situasi atau kondisi perubahan yang akan dijalankan, individu tetap mempunyai pengharapan mengenai satu hal yang mereka anggap penting. Individu akan berharap bahwa perubahan akan mendatangkan keuntungan yang akan sesuai dengan *valence* mereka masing-masing. Apabila perubahan mendatangkan keuntungan atau mempunyai nilai yang sesuai dengan *valence*,

individu tersebut akan cenderung memiliki kesiapan untuk berubah. Sebaliknya, apabila tidak sesuai dengan *valence* yang ada atau bahkan berakibat negatif bagi *valence*, individu dapat diperkirakan tidak siap dalam menghadapi perubahan tersebut.

Lebih lanjut, pemikiran di atas mungkin dapat menjelaskan kenapa tidak ada satupun dari variabel-variabel ciri kepribadian *Big Five Factor* dan variabel-variabel faktor demografis pada penelitian ini yang berhubungan dan dapat menjadi prediktor dengan total keseluruhan dan ketiga dimensi kesiapan untuk berubah lainnya di luar dimensi *personal valence*. Ketiga dimensi (*appropriateness*, *management support* dan *change-specific efficacy*) dan total kesiapan untuk berubah dapat dilihat sebagai sesuatu yang tidak stabil yang kecil kemungkinannya atau tidak dapat diprediksi oleh faktor kepribadian dan demografis yang relatif lebih stabil.

Hasil penelitian ini juga memperlihatkan bahwa domain *openness to experience* berhubungan positif dengan dimensi *personal valence* pada kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *openness* seseorang akan diikuti oleh semakin tinggi apa yang dirasakan individu tentang keuntungan yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Hasil ini cukup beralasan karena individu yang mempunyai skor yang tinggi pada domain *openness (open individuals)* sangat menghargai ide atau pemikiran baru (Costa & McCrae, 1992) yang mungkin akan merasa nyaman atau diuntungkan dengan adanya kegiatan perubahan. *Open individuals* akan merasa terpenuhi kebutuhan akan keingintahuannya tentang hal-hal baru / hal yang tidak familiar bagi dirinya dari kegiatan perubahan tersebut. *Open individuals* memandang kegiatan perubahan mempunyai keuntungan tersendiri yang berharga bagi diri mereka dibandingkan dengan individu yang mempunyai skor rendah pada domain ini (*closed individuals*).

Hasil di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan Judge et al. (dalam Holt, 2003) yang menemukan bahwa *openness to experience* berhubungan dengan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Hanya saja, penelitian Judge tidak melihat lebih jauh atau lebih spesifik pada dimensi-dimensi yang ada pada kesiapan untuk berubah seperti yang diusulkan oleh Holt (2003). Selain itu,

menurut Furnham (2005) bahwa beberapa penelitian menunjukkan kemampuan individu untuk menerima dan menghadapi perubahan berhubungan dengan kepribadian. Furnham menambahkan bahwa individu yang dapat melakukan perubahan dengan baik adalah individu-individu yang terbuka terhadap sesuatu/hal yang baru bagi dirinya (*open to experience*) dimana mereka mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan secara umum, berkemauan untuk menanggung resiko, dan cukup fleksibel dalam tingkah laku mereka.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa domain *neuroticism* berhubungan negatif dengan dimensi *personal valence* pada kesiapan untuk berubah. Hal ini berarti, semakin tinggi tingkat *neuroticism* seseorang akan diikuti oleh semakin rendah apa yang dirasakan individu tentang keuntungan yang akan didapatkan apabila perubahan tersebut diimplementasikan. Hal ini sesuai dengan asumsi peneliti bahwa individu yang cenderung tinggi pada domain ini memiliki afek negatif seperti rasa takut, cemas, tidak aman, kurang dapat mengontrol impuls yang ada pada diri dan kurang kemampuannya dalam menghadapi stres (Costa & McCrae, 1992) akan menganggap perubahan sebagai ancaman sehingga menghasilkan sesuatu yang dirasa tidak menghasilkan keuntungan yang berharga atau tidak menguntungkan/merugikan bagi mereka. Perubahan akan semakin memacu ketakutan, kecemasan dan rasa tidak aman individu ini, yang akan berefek negatif pada kesiapannya menghadapi perubahan. Perubahan akan mengganggu sesuatu yang telah menetap dalam diri individu dan hal itu akan menghasilkan tekanan atau menimbulkan stres. Individu yang cenderung tinggi pada domain ini, kurang dapat mengontrol impuls yang ada pada diri dan kurang kemampuannya dalam menghadapi stres yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut, sehingga perubahan hanya akan menghasilkan sesuatu yang negatif bagi individu tersebut.

Adapun individu yang mempunyai skor yang rendah pada domain ini memiliki kestabilan emosi. Mereka biasanya lebih tenang, datar, santai, dan mampu menghadapi situasi yang penuh tekanan tanpa harus menjadi sedih atau gemetar karena takut (Costa & McCrae, 1992). Mereka juga cenderung untuk dapat bekerja lebih baik dalam keadaan yang penuh tekanan (McShare & Glinow, 2005) Hal ini yang akan membuat individu tersebut merasa lebih aman dalam

menghadapi perubahan sehingga perubahan bukan merupakan sesuatu yang dirasa membawa efek negatif.

Pada penelitian ini, domain *extraversion*, *agreeableness* dan *conscientiousness* tidak berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini tidak sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yang memperlihatkan kelima domain ciri kepribadian *Big Five Factor* berhubungan dengan *performance* kerja individu (Barrick & Ryan, 2003) atau penelitian yang memperlihatkan bahwa individu yang efektif dalam mendukung perubahan sistem organisasi adalah individu yang mempunyai skor tinggi pada keseluruhan dari lima domain ciri kepribadian *Big Five Factor* (McShare & Glinow, 2005). Hal ini menjadi menarik untuk dilihat lebih jauh, karena *performance* kerja tersusun menjadi tiga dimensi yang salah satunya adalah dimensi *adaptive performance* yang menjelaskan tentang kemampuan seseorang untuk mengubah tingkah laku mereka dalam rangka memenuhi tuntutan dari lingkungan, situasi, atau suatu peristiwa baru (Pulakos et al., dalam Barrick & Ryan, 2003). Didasari dugaan awal peneliti bahwa domain *extraversion*, *agreeableness* dan *conscientiousness* akan berhubungan dengan kesiapan untuk berubah, hal di atas membuat peneliti berpikir adanya kemungkinan ketiga domain ciri kepribadian *Big Five Factor* tersebut mempunyai hubungan “tidak langsung” dengan kesiapan untuk berubah melalui perantara variabel *adaptive performance*.

Selain hasil di atas, penelitian ini juga memperlihatkan bahwa hanya sebagian variabel-variabel faktor demografis yang berhubungan dengan dimensi *personal valence* pada kesiapan untuk berubah. Variabel usia dan masa kerja mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan dimensi *personal valence*. Sementara itu, tidak ditemukan perbedaan dimensi atau total *personal valence* pada responden berdasarkan jenis kelamin maupun tingkat pendidikan. Penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Madsen, Miller, & John (2005) menyebutkan bahwa variabel usia, jenis kelamin, masa kerja dan tingkat pendidikan tidak berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Di lain pihak, pada penelitian yang berbeda Madsen, Miller, & John (2006b) menemukan bahwa gender, tingkat pendidikan, dan masa kerja berhubungan kesiapan untuk berubah tetapi dengan mengikutsertakan variabel *job demand*. Menurut peneliti, perbedaan

hasil ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor seperti adanya perbedaan definisi, dimensi, dan alat ukur yang dipakai untuk mengukur kesiapan untuk berubah, perbedaan subjek penelitian (subjek penelitian ini berasal dari satu organisasi sedangkan penelitian sebelumnya berasal dari empat organisasi yang berbeda), ataupun perbedaan situasi dan kondisi perubahan yang ada.

Pada penelitian ini, variabel usia berkorelasi negatif dengan dimensi *personal valence*. Hal ini sejalan dengan pernyataan Furnham (2005) yang menyebutkan bahwa orang-orang yang lebih muda usianya cenderung untuk lebih memulai dan menerima perubahan daripada orang yang lebih tua serta cenderung kurang dalam hal *risk-averse* dan lebih dalam keinginan untuk mencoba hal-hal baru dibanding orang yang lebih tua. Sama halnya dengan individu yang tinggi dalam *openness to experience*, individu yang lebih muda akan memandang kegiatan perubahan mempunyai keuntungan tersendiri yang berharga bagi diri mereka. Lebih jauh lagi, penelitian Costa & McCrae (1992) memperlihatkan domain *openness to experience* juga mempunyai hubungan negatif dengan usia individu.

Variabel masa kerja juga menunjukkan korelasi negatif dengan dimensi *personal valence*. Hasil ini mirip dengan variabel usia di atas, bahwa semakin lama masa kerja seseorang akan memandang kegiatan perubahan tidak mempunyai keuntungan tersendiri yang berharga bagi diri mereka. Dalam hal ini, peneliti berpendapat bahwa variabel masa kerja erat hubungannya dengan variabel usia dalam mengukur kesiapan individu untuk berubah dalam penelitian ini. Kenaikan masa kerja seseorang akan berbanding lurus dengan usianya karena kondisi organisasi tempat dilakukannya penelitian ini yaitu PT. "X" terdiri atas para karyawan yang memang meniti karirnya dari awal masuk hingga masa pensiun pada organisasi tersebut.

Responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan tidak memiliki tingkat kesiapan untuk berubah yang berbeda pada penelitian ini baik pada dimensi maupun skor totalnya. Hal ini berbeda dengan penelitian Madsen, Miller, & John (2006b) yang memperlihatkan terdapat perbedaan total kesiapan untuk berubah berdasarkan gender / jenis kelamin. Selain karena perbedaan metode yang dijelaskan sebelumnya, perbedaan hasil di atas mungkin dikarenakan jumlah

subjek perempuan dalam penelitian ini lebih sedikit dibanding subjek laki-laki. Berdasarkan jumlah sampel perempuan yang ada pada penelitian ini dan mengingat PT. "X" merupakan perusahaan yang bergerak di bidang keteknikan, peneliti memperkirakan jumlah populasi perempuan pada perusahaan juga lebih sedikit dengan jumlah laki-lakinya. Perbedaan jumlah itulah yang peneliti perkirakan dapat meminimalisir kemungkinan perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan jenis kelamin seperti yang ditemukan oleh Madsen, Miller, & John (2006b).

Pada penelitian ini juga tidak ditemukan perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan tingkat pendidikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Madsen, Miller, & John (2005) tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan pada kesempatan lain oleh Madsen, Miller, & John (2006b) dengan mengikutsertakan variabel *job demand*. Furnham (2005) menjelaskan bahwa orang-orang yang lebih terlatih dan mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung menilai perubahan lebih berdasar pada fakta-fakta dan analisis daripada berdasarkan pada nilai dan sentimen pribadi, dan biasanya mereka lebih percaya diri pada kemampuan mereka dalam mempelajari suatu *skills* baru. Berdasarkan penjelasan Furnham, seharusnya individu yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih siap dalam menghadapi perubahan. Peneliti berpendapat tidak adanya hubungan tingkat pendidikan dengan kesiapan untuk berubah pada penelitian ini lebih disebabkan oleh faktor perubahan itu sendiri. Perubahan yang ada tidak membuat individu yang berpendidikan lebih tinggi menyikapi atau menilai perubahan secara lebih positif atau lebih negatif dibandingkan individu yang berpendidikan relatif lebih rendah. Sehingga tidak ada peran faktor tingkat pendidikan dalam menentukan tingkat kesiapan untuk berubah pada penelitian kali ini. Berdasarkan hal tersebut, peneliti berpikir bahwa perbedaan kesiapan untuk berubah berdasarkan tingkat pendidikan akan bervariasi tergantung pada konteks perubahan yang ada.

Berdasarkan perhitungan regresi berganda, hanya masa kerja dan domain kepribadian *neuroticism* yang dapat dijadikan prediktor dimensi *personal valence*. Namun demikian, berdasarkan perhitungan hubungan bivariat antara ciri kepribadian dan faktor demografis, ditemukan hubungan antara usia, masa kerja,

domain kepribadian *neuroticism* dan *openness to experience* pada dimensi *personal valence* kesiapan untuk berubah. Peneliti menduga bahwa faktor masa kerja sudah dapat menjelaskan variasi dimensi *personal valence* yang disebabkan oleh usia. Hal ini dikarenakan faktor usia sangat erat kaitannya dengan masa kerja, sehingga faktor usia tidak masuk ke dalam model regresi yang ada dalam memprediksi dimensi *personal valence* kesiapan untuk berubah. Adapun variasi dimensi *personal valence* yang disebabkan oleh domain *openness to experience* mungkin sudah dapat dijelaskan oleh faktor usia. Hal ini disebabkan tingkat *openness to experience* individu berhubungan dengan usianya. Hal ini didukung oleh penelitian Costa & McCrae (1992) yang memperlihatkan bahwa domain *openness to experience* mempunyai hubungan negatif dengan usia individu.

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang mungkin dapat mempengaruhi hasil dari penelitian. Pertama, penelitian ini hanya melibatkan 62 orang responden. Terbatasnya jumlah responden yang didapat dikarenakan adanya penolakan dari sejumlah calon responden untuk ikut serta berpartisipasi, walaupun peneliti telah mendapat ijin melangsungkan penelitian di PT. "X". Kedua, penyebaran alat ukur penelitian dilakukan peneliti dengan *accidental sampling*. Hal ini dikarenakan peneliti tidak mempunyai akses untuk mendapatkan daftar informasi seluruh karyawan PT. "X" dan tidak semua karyawan dapat dijangkau peneliti untuk turut berpartisipasi dalam penelitian. Hal ini dikhawatirkan dapat mempengaruhi penyebaran data responden, walaupun peneliti telah berusaha untuk tetap mencakup semua karyawan pada bidang kerja yang ada di PT. "X". Terakhir, dalam penelitian ini peneliti tidak mengontrol variabel-variabel *work factors* seperti variabel tuntutan pekerjaan, hubungan sosial di tempat kerja, iklim organisasi dan variabel lainnya yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah karena terlalu beragam dan cukup sulit untuk diikutsertakan dalam penelitian ini. Dikhawatirkan, tidak terkontrolnya variabel-variabel tersebut dapat menimbulkan ketidakakuratan hasil yang didapatkan pada penelitian.

### 6.3. Saran

Adapun saran yang bisa peneliti ajukan berdasarkan hasil penelitian dan diskusi di atas adalah sebagai berikut :

### 6.3.1. Saran Metodologis

Adapun saran metodologis yang dapat peneliti ajukan untuk perbaikan pada penelitian sejenis selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada PT. "X" yang berstatus perusahaan milik pemerintah (BUMN). Penelitian selanjutnya sebaiknya juga dilakukan pada jenis perusahaan yang berbeda seperti pada perusahaan-perusahaan milik swasta dan lain sebagainya. Peneliti berpendapat hasil penelitian mungkin akan bervariasi pada tiap jenis perusahaan karena pada tiap perusahaan memiliki situasi dan kondisi perubahan yang bervariasi pula. Variasi hasil tersebut akan berfungsi untuk melihat faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan acuan untuk memprediksi kesiapan untuk berubah para karyawan di perusahaan.
2. Penggunaan *accidental sampling* dalam menyebarkan alat pengumpul data kepada responden pada penelitian ini peneliti anggap masih kurang tepat. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti mengusulkan untuk menggunakan *clustered random sampling* dalam menyebarkan alat pengumpul data sehingga dapat mencakup responden di tiap unit kerja perusahaan serta mampu mencakup kebervarian faktor-faktor yang ada pada karyawan di perusahaan.
3. Menurut peneliti, penelitian selanjutnya sebaiknya juga mengukur kesiapan untuk berubah untuk perubahan yang berbeda pada subjek yang sama. Hal ini berfungsi untuk melihat secara lebih dalam pengaruh kondisi perubahan dan *individual differences* pada kesiapan untuk berubah.
4. Penelitian berikutnya yang akan meneliti peranan faktor kepribadian terhadap kesiapan untuk berubah sebaiknya juga memperhatikan dan melibatkan *facet-facet* yang ada pada variabel kepribadian untuk mendapatkan hasil dan gambaran yang lebih komprehensif.

### 6.3.2. Saran Praktis

Selain saran di atas peneliti juga mengajukan beberapa saran praktis bagi PT. “X” berdasarkan hasil penelitian ini, antara lain:

1. Perusahaan sebaiknya memperhatikan faktor kepribadian (*neuroticism* dan *openness to experience*) serta faktor usia dan masa kerja para karyawan dalam merencanakan setiap kegiatan perubahan atau merancang program intervensi untuk meningkatkan kesiapan para karyawan dalam menghadapi perubahan.
2. Berdasarkan hasil penelitian ini, perusahaan dapat menjadikan variabel masa kerja dan ciri kepribadian *neuroticism* para karyawan sebagai salah satu prediktor yang dapat meramalkan tingkat kesiapan para karyawan dalam melaksanakan perubahan yang direncanakan.

