

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

“Berubah atau mati!”, adalah kalimat yang diserukan oleh para manajer di seluruh dunia untuk menggambarkan keharusan setiap organisasi atau perusahaan untuk terus berubah mengikuti perkembangan lingkungan di sekitarnya (Robbins, 2006). Organisasi atau perusahaan yang tidak mampu atau tidak mau untuk berubah mengikuti perkembangan lingkungan di sekitarnya, hampir dapat dipastikan tidak akan mampu berkembang dan bertahan.

Lingkungan di sekitar perusahaan yang dinamis akan selalu menuntut suatu organisasi atau perusahaan untuk terus fleksibel dan mengadaptasi hal tersebut (Robbins, 1990). Sedikit saja ada hal yang berbeda atau berubah di lingkungan perusahaan maka hal tersebut dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Ada sejumlah faktor dari lingkungan luar perusahaan yang menuntut perusahaan tersebut untuk berubah, seperti perkembangan teknologi, perubahan keadaan ekonomi, keadaan sosial politik, dan persaingan dengan kompetitor (Robbins, 1994 ; Robbins & Judge, 2007). Faktor-faktor tersebut bergerak sangat dinamis dan sulit untuk diprediksi oleh organisasi atau perusahaan dan tidak satupun dari faktor-faktor lingkungan tersebut dapat dikendalikan oleh perusahaan manapun.

Sementara itu, juga terdapat faktor lain yang mewajibkan perusahaan untuk berubah, seperti pertumbuhan perusahaan itu sendiri, kesempatan untuk mengembangkan bisnis perusahaan, penemuan inovasi baru dari dalam perusahaan, dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan (Madsen, Miller & John, 2005). Walaupun pengaruhnya tidak sekuat faktor lingkungan luar, kedua faktor tetap menjadi hal yang harus dicermati oleh perusahaan dengan baik.

Untuk dapat bertahan setiap perusahaan harus merespon faktor-faktor di atas dan kemudian mempersiapkan organisasi sebaik mungkin untuk sebuah proses perubahan yang konstruktif. Kegiatan perubahan yang konstruktif adalah perubahan yang mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam

menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang dikenal sebagai perubahan organisasi yang terencana (*organizational change*), dimana perubahan tersebut bersifat pro-aktif dan bertujuan. Robbins (2006) menyatakan bahwa perubahan organisasi yang terencana adalah perubahan yang dilakukan dengan sengaja dan berorientasi sasaran dan bukan perubahan yang terjadi karena suatu kebetulan.

Bagi sebuah organisasi atau sebuah perusahaan, perubahan bukanlah hal yang mudah untuk dilaksanakan karena pada dasarnya setiap organisasi bersifat konservatif yaitu menolak untuk berubah (Robbins, 2006). Beragam aspek harus diperhatikan dengan seksama sebelum melakukan perubahan agar usaha untuk melakukan hal tersebut efektif, tidak sia-sia, dan tidak malah menimbulkan penolakan dan perlawanan. Salah satu aspek yang penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan dalam melaksanakan perubahan adalah kesiapan para karyawannya untuk berubah atau yang dikenal sebagai *readiness for change* (Smith, 2005 ; Madsen, Miller, & John, 2005 ; Fry & Killing, 1986 dalam Holt, 2003).

Kesiapan untuk berubah merupakan sebuah sikap yang komprehensif yang dipengaruhi secara simultan oleh apa yang berubah (*the content*) , bagaimana perubahan tersebut dilakukan (*the process*), keadaan dimana perubahan tersebut akan berlangsung (*the context*), dan karakteristik dari orang yang diminta untuk melakukannya (*the individuals*) yang meliputi secara bersama-sama terefleksi ke dalam tingkatan seseorang atau sekelompok orang secara kognitif dan emosional untuk cenderung menerima, *embrace* dan mengadopsi perubahan yang dipersiapkan yang direncanakan untuk mengganti keadaan saat ini (Holt, 2003; Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Kesiapan untuk berubah adalah konstruk multi-dimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu, *appropriateness*, *management support*, *change-specific efficacy*, dan *personal valence*.

Kesiapan untuk berubah juga merupakan suatu pertanda kognitif ke arah tingkah laku mendukung atau menolak suatu usaha perubahan (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993). Organisasi atau perusahaan perlu untuk mengetahui kesiapan para karyawannya sebagai pertanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari karyawan mengenai perubahan yang direncanakan. Dengan

mengetahui lebih awal indikasi adanya penolakan dari karyawan, perusahaan dapat menentukan langkah-langkah preventif sebelum benar-benar melaksanakan perubahan sehingga penolakan yang ada dapat diminimalisir.

Kesiapan untuk berubah juga menjelaskan sebuah kondisi awal atau keadaan yang dibutuhkan oleh individu di dalam organisasi untuk sukses dalam menghadapi perubahan di organisasi tersebut (Holt, 2003). Dengan melihat kesiapan untuk berubah, perusahaan dapat menciptakan situasi dan kondisi tertentu yang mendukung bagi para karyawannya untuk melaksanakan perubahan yang diinginkan. Sehingga, dengan kondisi yang mendukung tersebut karyawan dapat melaksanakan perubahan yang diinginkan perusahaan secara lebih efektif.

Karyawan yang mempunyai tingkat kesiapan untuk berubah lebih tinggi akan lebih efektif dalam melakukan proses perubahan yang direncanakan dibandingkan karyawan yang mempunyai tingkat kesiapan untuk berubah yang rendah. Perubahan pada perusahaan bisa saja terjadi pada saat kesiapan untuk berubah para karyawan rendah, tetapi penelitian mengindikasikan bahwa kesuksesan dari perubahan akan berkurang ketika kesiapan untuk berubah yang rendah akan menimbulkan rendahnya motivasi untuk berubah atau memunculkan penolakan yang aktif / perlawanan (Backer dalam Madsen, Miller & John, 2005).

Melihat krusialnya aspek kesiapan untuk berubah pada perubahan yang dilakukan perusahaan, penting bagi perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang berhubungan pada aspek kesiapan untuk berubah para karyawannya. Dengan mengetahui faktor tersebut, perusahaan dapat mengetahui hal-hal apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat kesiapan untuk berubah para karyawannya dan merencanakan langkah selanjutnya untuk meningkatkan tingkat kesiapan untuk berubah berdasarkan faktor-faktor tersebut.

Menurut peneliti, salah satu faktor yang berhubungan serta berperan penting dalam menentukan tingkat kesiapan untuk berubah adalah faktor kepribadian. Hal ini didukung bahwa adanya beberapa pandangan atau penjelasan yang mengaitkan faktor kepribadian berhubungan dengan kesiapan untuk berubah dan berikut adalah penjelasannya. Holt (2003) menuliskan bahwa kesiapan untuk berubah dipengaruhi secara simultan oleh beberapa hal, salah satunya adalah faktor karakteristik dari individu yang diminta untuk melakukan perubahan.

Karakteristik individu tersebut salah satunya merupakan faktor kepribadian. Hal ini diperkuat oleh beberapa peneliti yang mengindikasikan bahwa ada sejumlah faktor kepribadian yang mungkin berhubungan dengan kemampuan individu untuk menerima dan menghadapi perubahan (Holt, 2003; Furnham, 2005). Kemudian, berdasarkan teori *individual difference*, Armenakis dkk. (dalam Madsen, Miller & John, 2005) mengatakan individu-individu akan bereaksi secara berbeda terhadap pesan perubahan yang sama yang dikarenakan karena adanya perbedaan struktur kognitif pada tiap individu. Perbedaan reaksi itu berdasarkan pada banyak hal dan salah satunya adalah faktor kepribadian (Madsen, Miller & John, 2005). Hasil penelitian sebelumnya oleh Madsen, Miller & John (2005) memperlihatkan bahwa *individual differences* menjadi hal yang penting dalam kesiapan seseorang dalam menghadapi perubahan. Hal itu dibuktikan dengan tidak adanya kesamaan pola yang identik dari pengisian seluruh item alat ukur kesiapan untuk berubah oleh 464 partisipan penelitian mereka.

Pendekatan kepribadian dalam pengukuran kesiapan untuk berubah akan berguna untuk menentukan proporsi dari individu yang enggan untuk menerima perubahan yang terdapat di dalam organisasi (Holt, 2003). Holt juga menambahkan bahwa pendekatan kepribadian juga berguna untuk menentukan berbagai macam strategi yang cocok untuk menumbuhkan kesiapan untuk berubah dan dalam menentukan seberapa cepat usaha yang dilakukan organisasi untuk mengusahakan perubahan dapat diimplementasikan.

Penjelasan-penjelasan di atas membuat peneliti merasa perlu untuk melihat secara lebih jelas hubungan antara faktor kepribadian yang dimiliki individu dengan kesiapan individu tersebut dalam menghadapi perubahan. Ditambah, pada kenyataannya tiap individu mempunyai kepribadiannya sendiri yang unik yang akan berpengaruh pada kesiapannya dalam menghadapi perubahan yang ada. Untuk melihat hubungan faktor kepribadian tersebut dengan kesiapan untuk berubah, peneliti akan menggunakan pendekatan kepribadian *the five-factor model*.

The five-factor model (FFM) atau juga yang dikenal dengan sebutan *Big Five Factor* adalah pendekatan model tipe kepribadian yang dikembangkan oleh Paul T. Costa, Jr. dan Robert R. McCrae yang digunakan untuk melihat *individual*

differences di dalam lima domain besar. Model ini menggunakan lima domain kepribadian (*neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness, dan conscientiousness*) yang universal dalam riset lintas budaya dan berbentuk *inventory* dengan sejumlah *trait* berdimensi bipolar yang dapat di-*rating* oleh diri sendiri atau orang lain dan tidak menghasilkan skor tunggal.

Alasan pemilihan *Big Five Factor* disebabkan model kepribadian ini mempunyai tingkatan abstraksi yang luas dalam menjelaskan *individual differences* lewat kelima domainnya. Selain itu, penelitian Judge et al. (dalam Holt, 2003) menemukan bahwa kesiapan seseorang untuk berubah dapat dipengaruhi oleh sejumlah ciri kepribadian, salah satunya adalah *openness to experience*.

Openness to experience merupakan salah satu domain kepribadian dalam *Big Five Factor* dimana individu yang mempunyai skor yang tinggi dalam domain kepribadian ini selalu ingin mencoba sesuatu yang baru dan memberikan ide yang baru. Senada dengan itu, Furnham (2005) mengatakan 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. Berdasarkan hal tersebut, peneliti melihat kecenderungan bahwa ada sejumlah individu yang mempunyai skor tinggi pada domain *openness* akan bersikap positif dan menyukai perubahan, apapun bentuk perubahan itu. Di lain pihak, sejumlah individu yang mempunyai skor rendah pada domain tersebut justru akan bersikap negatif dan menolak perubahan, apapun bentuk perubahannya.

Sebagai contoh lain, individu yang tinggi pada domain *neuroticism* yang cenderung diliputi perasaan cemas, takut dan akan merasa tidak nyaman ketika dalam keadaan penuh tekanan / stres dipandang akan mempunyai kesiapan untuk berubah yang lebih rendah dibandingkan individu yang mempunyai skor yang rendah pada domain ini. Hal ini disebabkan setiap perubahan akan menghasilkan suatu tekanan atau stres, yang akan membuat individu yang tinggi dalam domain *neuroticism* merasa tidak nyaman atau terancam. Selain itu, ada juga domain-domain kepribadian lainnya seperti *extraversion, agreeableness* dan

conscientiousness yang terdapat pada *Big Five Factor* yang menarik untuk dilihat hubungannya dengan kesiapan untuk berubah meskipun peneliti belum menemukan fakta atau penelitian yang memperlihatkan hubungan domain-domain tersebut dengan kesiapan untuk berubah. Dengan melihat kemungkinan hubungan antara kelima domain *Big Five Factor* dengan kesiapan untuk berubah, diharapkan kelima domain kepribadian dapat dijadikan prediktor untuk menjelaskan tingkat kesiapan seseorang untuk berubah.

Lebih jauh, penelitian yang dilakukan Madsen, Miller, & John (2006b) menemukan bahwa ada faktor lain di luar faktor kepribadian yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah yang mungkin dapat dijadikan prediktor. Faktor tersebut ialah faktor demografis yang terdiri dari gender / jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Madsen, Miller, & John (2006b) menemukan ada perbedaan tingkat kesiapan untuk berubah antara laki-laki dan perempuan. Mereka juga menemukan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan individu, maka individu tersebut akan mempunyai kesiapan untuk berubah yang tinggi pula. Selanjutnya, mereka juga menemukan bahwa masa kerja juga berhubungan dengan kesiapan untuk berubah, dimana tingkat kesiapan akan menjadi tinggi pada masa kerja di atas enam tahun. Selain itu, faktor demografis lainnya seperti usia mungkin juga dapat dijadikan prediktor untuk melihat kecenderungan kesiapan untuk berubah. Hal ini disebabkan orang-orang yang lebih muda usianya cenderung untuk lebih memulai dan menerima perubahan daripada orang yang lebih tua (Furnham, 2005).

Oleh karena itu, peneliti juga bermaksud untuk melihat hubungan antara faktor demografis (usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan) dengan kesiapan untuk berubah. Selain dikarenakan faktor demografis juga termasuk dari karakteristik individu yang berbeda-beda (*individual differences*), penelitian hubungan faktor demografis dengan kesiapan untuk berubah akan besar manfaatnya bagi para praktisi untuk memikirkan tindak lanjut yang mungkin diambil untuk meningkatkan kesiapan untuk berubah (Madsen, Miller, & John, 2005).

Berdasarkan paparan di atas, peneliti mengadakan sebuah penelitian untuk melihat hubungan antara ciri kepribadian (*Big Five*), usia, masa kerja, tingkat

pendidikan, dan jenis kelamin dengan kesiapan untuk berubah. Penelitian ini bertempat di PT. "X" cabang Jakarta dan sekitarnya yang akan mengadakan rencana perubahan dalam waktu dekat ini. Perubahan di PT. "X" berbentuk restrukturisasi perusahaan yang akan melibatkan para karyawannya dan rancangan perubahan telah tersosialisasikan dengan baik ke pihak manajemen dan karyawan.

1.2. Situasi Permasalahan

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya oleh Judge et al. (dalam Holt, 2003) dan Wanberg & Banas (dalam Holt, 2003), ditemukan bahwa sejumlah ciri kepribadian berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Namun, apabila dilihat dari tinjauan teoritis yang mengatakan bahwa kesiapan untuk berubah secara keseluruhan merupakan sebuah kondisi yang tidak stabil (Holt, 2003) yang akan berubah dari waktu ke waktu, ciri kepribadian kecil kemungkinannya untuk berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Hal ini dikarenakan ciri kepribadian seseorang akan cukup stabil dari waktu ke waktu.

Meskipun demikian, Holt (2003) menuliskan bahwa kesiapan untuk berubah merupakan konstruk yang *multi-dimensional* dimana masing-masing dimensi menjelaskan hal yang cukup beragam dari kesiapan seseorang untuk berubah. Sehingga tidak tertutup kemungkinan terdapat dimensi yang mungkin relatif lebih stabil yang dapat menjelaskan hubungan yang diperlihatkan oleh penelitian Judge et al. dan Wanberg & Banas yang mengatakan ciri kepribadian berhubungan dengan kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, peneliti ingin melihat ciri kepribadian mana saja yang akan berhubungan dengan kesiapan untuk berubah baik dengan skor total maupun dengan skor tiap dimensi.

Sama halnya dengan ciri kepribadian, pemikiran di atas juga turut mendasari peneliti untuk mengikutsertakan faktor demografis dalam penelitian ini. Walaupun faktor demografis tidak sama stabilnya dengan ciri kepribadian, faktor demografis seperti jenis kelamin atau tingkat pendidikan tidak akan berubah-ubah dalam waktu yang singkat.

Berdasarkan penjelasan di atas dan untuk membatasi permasalahan yang ingin diteliti dalam penelitian ini, peneliti mengajukan pertanyaan permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Faktor-faktor apa saja dari faktor ciri kepribadian *Big Five Factor*, usia, masa kerja, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin secara bersama-sama yang akan berhubungan dengan skor total dan tiap dimensi kesiapan untuk berubah pada karyawan PT. "X" cabang Jakarta dan sekitarnya ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk melihat faktor-faktor apa saja dari faktor ciri kepribadian, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan yang akan mempunyai hubungan secara bersama-sama dengan kesiapan untuk berubah baik secara keseluruhan maupun dengan dimensi-dimensinya. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kesiapan untuk berubah tersebut dapat digunakan sebagai prediktor untuk menentukan proporsi dari individu di dalam organisasi / perusahaan yang enggan untuk menerima perubahan yang terdapat.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan untuk :

1. Memberikan sumbangsih penelitian yang ditujukan untuk mendukung penelitian sebelumnya dalam melihat hubungan ciri kepribadian, usia, jenis kelamin, masa kerja, dan tingkat pendidikan dengan kesiapan untuk berubah.
2. Memperkaya khasanah penelitian di bidang Psikologi Industri dan Organisasi khususnya yang berkaitan dengan faktor kepribadian dan faktor demografis individu.
3. Memberikan informasi tentang profil kesiapan untuk berubah karyawan PT. "X" terhadap rencana perubahan yang akan dilakukan.
4. Melihat faktor-faktor apa saja yang dapat dijadikan prediktor kesiapan untuk berubah.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan skripsi ini adalah bab pertama berisi latar belakang masalah, permasalahan, tujuan, dan manfaat penelitian. Kemudian bab kedua berisi teori-teori serta penelitian-penelitian yang digunakan sebagai acuan bagi

penelitian ini. Bab ketiga berisi masalah dan variabel penelitian. Bab keempat berisi penjabaran mengenai metode penelitian yang digunakan. Bab kelima berisi uraian hasil dan analisis terhadap data-data penelitian. Adapun bab keenam berisi kesimpulan hasil penelitian, diskusi, serta saran untuk pelaksanaan dan pengembangan penelitian selanjutnya.

