

BAB I

PENGANTAR

A. Latar Belakang Masalah

Readiness for organisational change, keyakinan, niat, sikap, dan perilaku mengenai sejauh mana perubahan dibutuhkan dan sejauh mana kapasitas organisasi dapat mencapainya dengan sukses (Susanto, 2008) penting untuk dimiliki oleh karyawan dan perlu diperhatikan oleh institusi pemerintahan maupun perusahaan. Bernerth (dalam Shah, 2009) mendefinisikan bahwa *readiness for organisational change* adalah keadaan pikiran selama proses perubahan yang mencerminkan kemauan untuk mengubah satu cara berpikir. Shah (2009) juga menambahkan bahwa sebelum mengembangkan kondisi pikiran positif terhadap perubahan organisasi, karyawan harus mampu memvisualisasikan situasi organisasi dan lingkungan organisasi saat ini dengan membandingkan masa lalu dan mengantisipasinya dengan perspektif di masa depan. Karyawan memandang dirinya perlu untuk melakukan perubahan kepada dirinya agar siap terhadap perubahan yang akan terjadi di organisasi.

Harvey (dalam Bandaranaike & Willison, 2015) menyatakan kemampuan bekerja bukan hanya tentang bagaimana mendapatkan suatu pekerjaan tetapi tentang bagaimana mengembangkan atribut, teknik, atau pengalaman untuk hidup. Penelitian yang dilakukan oleh (Armenakis, dkk, dan Berneth, dalam Shah & Shah, 2010) menunjukkan bahwa sikap dan perilaku karyawan perlu dikembangkan untuk perubahan organisasi yang sukses. Shah & Shah (2010) juga menambahkan bahwa perubahan organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku

karyawan karena mereka di transfer dari situasi yang di ketahui ke situasi yang tidak mereka ketahui, yang dapat menyebabkan ketidakpastian, ketegangan, dan kecemasan di antara karyawan. Perubahan dapat berlangsung kapan saja. Tanpa melakukan perubahan organisasi akan kehilangan kemampuannya untuk bersaing tanpa memperkenalkan perubahan yang memadai secara tepat waktu dan etika, organisasi akan menghadapi masa-masa sulit dan secara signifikan mengurangi kesempatan mereka untuk jangka panjang kelangsungan hidup (Stadtlander, 2006). Karyawan yang tidak dapat bertahan maka akan tergeser dengan karyawan yang dapat bertahan. Karyawan yang dapat tetap bertahan dalam kondisi perubahan dalam penelitian ini disebut sebagai karyawan yang memiliki *readiness for organisational change*.

Individu yang memiliki *readiness for organisational change* akan dapat bertahan dalam kondisi kerja yang sulit dan menekan. Selain itu, individu tersebut akan memiliki kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan baru yang berubah. Tanpa adanya kesiapan terhadap perubahan seorang pekerja tidak akan mampu beradaptasi dan menyelesaikan tugasnya secara baik sehingga akan merugikan perusahaan atau organisasi dan diri sendiri. Kesiapan menghadapi perubahan organisasi menjadi faktor penentu berhasil atau tidaknya seseorang dalam bekerja, karena dengan adanya kesiapan menghadapi perubahan organisasi seseorang akan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru dan mampu mengatasi hambatan-hambatan dalam bekerja.

Rafferty & Simon (dalam Shah, 2009) menyebutkan banyak prediktor seperti peran agen perubahan, ketepatan proses, kebutuhan untuk berubah,

kemampuan organisasi, partisipasi, kultur, kepercayaan, lingkungan, dan komitmen, telah ditemukan berhubungan dengan kesiapan terhadap perubahan karyawan. Prediktor ini dapat dikategorisasikan oleh individu, psikologis, tempat bekerja, faktor lingkungan, kultur, dan faktor sosial. Armenakis, Harris, & Mossholder (dalam Bouckenhooghe, Devos, & Broeck, 2009) mengatakan ketika *readiness for organisational change* muncul, organisasi akan mampu mencapai perubahan dan mampu mengurangi perlawanan. Mereka juga menyebutkan jika anggota organisasi tidak siap, maka perubahan akan ditolak dan anggota organisasi dapat memicu reaksi negatif seperti sabotase, absensi, dan pembatasan produksi. *Readiness for organisational change* mencerminkan keyakinan, perasaan, dan niat mengenai sejauh mana perubahan yang diperlukan dari persepsi individu dan kapasitas organisasi untuk mensukseskan perubahan tersebut (Bouckenhooghe, Devos, & Broeck, 2009).

Sejumlah informasi, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menggunakan skala *readiness for organisational change*, ditemukan bahwa hanya 19,6% karyawan yang berada pada kategori sangat tinggi, artinya hanya 19,6% dari karyawan yang memiliki *readiness for organisational change*. Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara yang kepada salah satu Kepala Dinas X, yang menyatakan bahwa kesiapan menghadapi perubahan organisasi karyawan yang bekerja di dinas X tersebut dinilai cukup kurang. Beberapa dari karyawan tidak mengetahui apa saja tugas dan kewajiban yang harus dilakukannya di tempat kerja, hal ini menyebabkan beberapa hal terkait pekerjaan menjadi tidak terselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, responden wawancara juga

menyebutkan bahwa banyak dari karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang seharusnya dimiliki untuk bekerja karena beberapa dari karyawan tersebut ditempatkan pada divisi yang tidak sesuai dengan keahliannya. Oleh karena itu, penulis berkesimpulan bahwa beberapa karyawan yang bekerja di Dinas X tersebut masih memiliki *readiness for organisational change* yang rendah. Data dari penelitian lain tentang *readiness for organisational change* dilakukan oleh Suratinoyo (2016) yang meneliti mengenai pengaruh iklim kerja dan kesiapan berubah terhadap kinerja melalui variabel intervening motivasi kerja pada karyawan PT. Asuransi ASEI Indonesia di Jakarta. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas karyawan tidak siap untuk berubah, karena kondisi *comfort zone* membuat karyawan merasa enggan untuk memulai hal baru, termasuk dalam penyesuaian terhadap kebijakan baru yang ditetapkan oleh pimpinan atau perusahaan. Jati (2013) meneliti hubungan antara komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah pada karyawan PT.A, dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa hanya 6 orang karyawan yang memiliki skor kesiapan terhadap perubahan organisasi yang sangat tinggi. McNabb & Sepic (dalam Hanpachern, Morgan, & Griego, 1998) dalam penelitiannya menentukan bahwa kurangnya kesiapan untuk perubahan dapat menghambat keefektifitasan suatu organisasi, sehingga berdasarkan data yang diungkapkan di atas menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *readiness for organisational change* di Indonesia masih sangat kurang dan perlu dicarikan solusinya.

Caballero, Walker & Fuller-Tyszkiewicz (2011), menemukan bahwa faktor kecerdasan sosial (perilaku *job crafting*) berperan terhadap *readiness* yang

dimiliki oleh seseorang. Tims dan Bakker (2010) mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan yang dilakukan oleh karyawan dan atas inisiatifnya yang memungkinkan karyawan memiliki keseimbangan antara tuntutan-tuntutan pekerjaan dan sumberdaya-sumberdaya pekerjaan dengan kebutuhan-kebutuhan dan kemampuan-kemampuan pribadi karyawan. Dalam *job crafting*, karyawan secara mandiri memodifikasi aspek-aspek pekerjaan untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan preferensi-preferensi, kemampuan-kemampuan, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan (Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2008), sehingga hal tersebut dapat digunakan karyawan yang memiliki *readiness for organisational change* untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dan pilihan yang disukai yang dapat digunakan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di pemerintahan atau perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Tims & Bakker (2010), menemukan bahwa *job crafting* dapat dipermudah oleh pekerjaan dan karakteristik individu dan dapat memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan mereka terhadap pengetahuan pribadi, keterampilan dan kemampuan di satu sisi, dan preferensi dan kebutuhan di sisi lainnya.

Berdasarkan latar belakang masalah dan tinjauan pustaka singkat di atas, peneliti merumuskan masalah penelitian sebagai berikut: bagaimana peran *job crafting* terhadap *readiness for organisational change* karyawan? Peneliti juga menambahkan variabel *social desirability* sebagai variabel kontrol dalam penelitian ini. *Sosial desirability* ini bertujuan untuk mengungkap jawaban atau respon individu terhadap pertanyaan yang dikenakan padanya dimana responden

berusaha untuk meningkatkan kesamaan karakteristik masyarakat dan menurunkan karakteristik yang tidak diharapkan oleh masyarakat.

B. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya peran *job crafting* terhadap *readiness for organisational change* karyawan.

C. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini berguna untuk sebuah perusahaan atau instansi yang ingin mengetahui upaya untuk meningkatkan *readiness for organisational change* karyawan yang berguna untuk meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan manfaat pada perusahaan atau instansi tersebut. Hal ini dipandang sebagai salah satu cara mempertahankan karyawan yang memberikan kontribusi kepada perusahaan dimana karyawan merupakan sumber daya terbesar yang dimiliki oleh perusahaan atau instansi tersebut.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dalam penelitian ini berguna untuk menambah ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya pada ilmu pengetahuan psikologi. Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan bidang psikologi industri dan organisasi yang mengkaji *readiness for organisational change* dan *job crafting*.

D. Keaslian Penelitian

Sejauh ini, belum ada dilakukan penelitian mengenai *job crafting* dan *readiness for organisational change* karyawan yang telah dipublikasikan. Hanya saja sudah banyak penelitian yang dilakukan namun dengan variabel yang terpisah.

Di Indonesia, penelitian mengenai *readiness for organisational change* pernah dilakukan oleh Amanda (2009), yang meneliti kesiapan untuk berubah dengan tingkat stres kerja pegawai direktorat jenderal pajak. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya hubungan level kesiapan untuk berubah terhadap tingkat stres kerja pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian ini dikenakan pada pegawai Direktorat Jenderal Pajak dengan masa kerja minimal satu tahun. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa responden penelitian memiliki level kesiapan berubah yang tinggi, responden penelitian yang memiliki tingkat stres kerja yang rendah, level kesiapan berubah yang tinggi pada responden dapat menurunkan tingkat stres kerja pegawai pajak.

Penelitian lain juga dilakukan oleh Muafi (2011) yang meneliti pengaruh kesiapan perubahan organisasional terhadap pembelajaran organisasional. Penelitian ini dilakukan kepada karyawan organisasi yang perusahaan atau organisasinya diakuisisi oleh perusahaan dan organisasi lain. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kesiapan perubahan organisasi berhubungan dengan pembelajaran organisasi. Selain itu, penelitian mengenai *readiness for organisational change* juga pernah dilakukan oleh Susanto (2008), yang berjudul

Organizational Readiness for Change: A Case Study on Change Readiness in a Manufacturing Company in Indonesia. Subjek dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di Indonesia. Tujuan dari penelitian ini adalah membahas aspek kesiapan organisasi untuk berubah yang terdiri dari persepsi terhadap upaya perubahan, kepercayaan dan rasa hormat, inisiatif terhadap perubahan, dukungan manajemen, penerimaan, dan bagaimana organisasi mengelola proses perubahan.

Dari uraian yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai *job crafting* dan *readiness for organisational change* karyawan dapat dikategorikan sebagai penelitian yang orisinal dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Adapun keaslian penelitian ini dapat dilihat dari empat hal, yaitu:

1. Keaslian Topik

Sesuai dengan uraian peneliti di atas, topik mengenai *job crafting* dan *readiness for organisational change* belum pernah diteliti oleh penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Keaslian Teori

Peneliti menggunakan beberapa teori yang digunakan oleh penelitian terdahulu dalam mengkaji *readiness for organisational change* dan *job crafting* secara terpisah.

3. Keaslian Responden Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil responden para karyawan di perusahaan dan instansi pemerintahan, dimana belum ada yang pernah meneliti mengenai *readiness for organisational change* dan *job crafting* baik di perusahaan yang menjadi tempat pengambilan data maupun di

instansi pemerintahannya, sehingga keaslian responden dalam penelitian ini masih dapat dipertanggungjawabkan.

4. Keaslian Alat Ukur

Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode skala sebagai alat ukur dalam melakukan pengambilan data. Ada dua macam skala yang nantinya akan digunakan dalam penelitian ini, yaitu skala *readiness for organisational change* yang mengacu pada Skala *Organizational Change Questionnaire–Climate of Change, Processes, and Readiness* (OCQ-C.P.R; Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009) dan skala *Readiness for Organisational Change-Section B* (Shah, 2009). Skala kedua yaitu skala *job crafting* yang mengacu pada *Job Crafting Scale* (JCS; Tims, Bakker, Derks, 2012).

Melihat pertimbangan dari berbagai uraian di atas, peneliti dapat menyatakan bahwa belum ada naskah publikasi dari penelitian yang sama persis, mirip, ataupun hampir mirip dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Oleh karena itu, penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan keaslian dan orisinalitasnya.