

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan teknologi yang sangat pesat telah mendorong terjadinya sebuah revolusi pada era 4.0. Pada era ini tidak hanya pemanfaatan sistem dan mesin, melainkan mencakup perpaduan antara kemajuan teknologi dan domain fisik (Merlina dan Nuraini, 2019). Menurut Schwab (2017) menjelaskan revolusi industri 4.0 terjadi pada sekitar tahun 2010-an melalui rekayasa intelegensia dan *internet of thing* sebagai tulang punggung pergerakan dan konektivitas manusia dan mesin. Era ini ditandai dengan adanya robot pintar, super komputer, kendaraan tanpa awak, perkembangan neuroteknologi serta *editing genetik*. Era revolusi industri 4.0 mendorong seluruh negara dan lapisan masyarakat termasuk di Indonesia untuk beradaptasi dengan beragam perubahan besar. Menurut Eby, Adam, Russel, & Gaby (2000) bahwa perusahaan yang akan melakukan perubahan sangat membutuhkan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah, oleh sebab itu peran karyawan dalam proses perubahan perlu diperhatikan demi suksesnya suatu perubahan yang akan diterapkan.

Saat ini jumlah karyawan produktif di Indonesia didominasi oleh generasi X dan generasi milenial (Antara, 2020). Mengacu pada data BPS pada bulan Agustus 2021 di Indonesia tercatat angkatan kerja pada usia 15-60+ tahun yang sedang bekerja berjumlah 131.050.523 jiwa. Pada usia 20-44 tahun mencapai 74.074.143

jiwa dimana pada rentang usia ini merupakan karyawan berusia produktif (Priyono & Yasin, 2016). Banyaknya karyawan produktif di perusahaan serta era industri 4.0 yang membawa perubahan maka dari itu perlu untuk diperhatikan kondisi karyawan di perusahaan. Keberhasilan dalam perubahan sangat dipengaruhi oleh faktor internal dalam individu karyawan, dilihat dari kesiapan individu untuk berubah (Weiner, 2009). Dalam konteks perusahaan atau organisasi, perubahan merupakan situasi yang tidak dapat dihindarkan. Setiap perusahaan diharapkan mampu beradaptasi dengan perubahan ekonomi dan budaya yang kompleks serta harus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih dan juga Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berubah-ubah. Menurut Matthysen dan Harris (2018) kesiapan individu untuk berubah merupakan elemen krusial dalam keberhasilan suatu organisasi dalam mendapatkan hasil perubahan yang diinginkan sehingga pada saat akan diterapkannya perubahan yang telah direncanakan, kesiapan dari individu karyawan yang akan mengalami dampak perubahan perlu untuk diperhatikan. Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) juga menyatakan bahwa rendahnya level kesiapan individu untuk berubah dapat menjadi faktor utama kegagalan implementasi perubahan organisasi seperti yang ditargetkan. Cummings dan Worley (2005) juga menyatakan bahwa membentuk kesiapan individu untuk berubah merupakan landasan utama bagi perusahaan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan.

Beberapa ahli berupaya mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah, Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993) mendefinisikan kesiapan untuk berubah

sebagai keyakinan, sikap, dan intensi individu yang mengarah pada dukungan terhadap perubahan. Kemudian Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) menjelaskan mengenai kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang telah diubah), proses (bagaimana akan berubah), konteks (dalam kondisi apa perubahan itu dilakukan), dan karakteristik individu yang terlibat dalam merefleksikan sejauh mana kecenderungan individu untuk menyetujui, menerima dan mengadopsi rencana spesifik yang bertujuan untuk mengubah keadaan saat ini.

Terdapat berbagai aspek menurut Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) bahwa kesiapan untuk berubah dapat diukur dengan melihat empat aspek yaitu, *appropriateness*, *change specific efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. *Appropriateness* menunjukkan sejauh mana individu menilai bahwa perubahan yang diusulkan tepat untuk diterapkan di perusahaan. *Change specific efficacy* mengacu pada kemampuan individu untuk mengimplementasikan perubahan yang ada. *Management support* memberikan gambaran mengenai seberapa jauh atasan atau pemimpin mereka mendukung perubahan yang ada di organisasi. Kemudian, *personal valence* menunjukkan sejauh mana perubahan tersebut memberikan manfaat bagi individu sebagai anggota dari perusahaan. Beberapa data umum mengenai kesiapan individu untuk berubah dalam lingkup organisasi atau perusahaan ditemukan berbagai permasalahan.

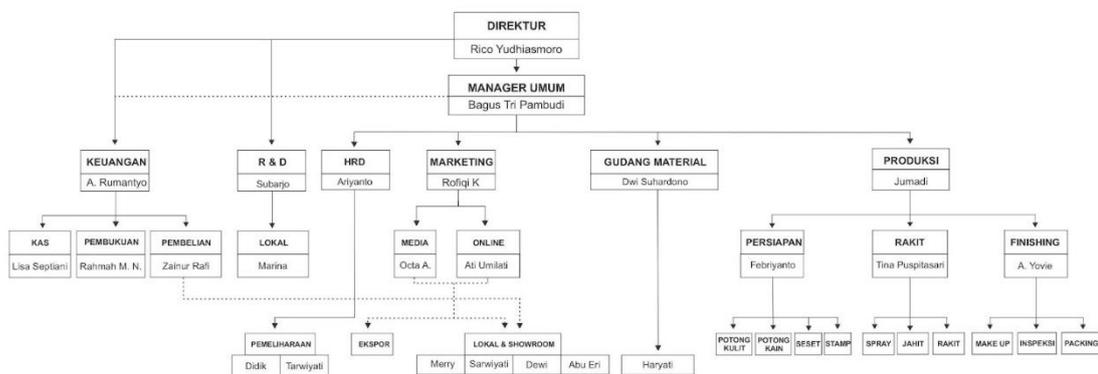
Cinite (2006) meneliti peran jenis pekerjaan (manajer dan non manajer) dalam hal kesiapan untuk berubah, pada penelitian ini ditemukan bahwa ada

perbedaan dalam hal kesiapan karyawan untuk berubah berdasarkan jenis pekerjaan dimana pada posisi manajer memiliki kesiapan untuk berubah lebih tinggi dibandingkan posisi non manager. Selaras dengan Cinite, temuan Walker dan Enticott (2004) menemukan bahwa karyawan dengan posisi yang lebih tinggi lebih siap untuk berubah dibandingkan dengan karyawan dengan posisi lebih rendah, hal ini dikarenakan posisi karyawan yang lebih tinggi biasanya tidak benar-benar terlibat dalam menjalani proses perubahan, sementara karyawan operasional pabrik di posisi lebih rendah menghadapi kenyataan dalam menjalani aktivitas sehari-hari dari proses perubahan di perusahaan. Dari hasil penelitian tersebut maka, pada penelitian ini subjek adalah karyawan operasional pabrik di PT. Mandiri Jogja Internasional yang bergerak di bidang produksi fashion berbahan dasar kulit asli seperti tas, dompet, sepatu, dan aksesoris.

PT. Mandiri Jogja Internasional yang beralamat di Klodangan RT 02 RW 26 Sendangtirto Berbah Sleman Yogyakarta yang didirikan pada 1 Juni 1997 oleh Rico Yudhiasmoro. Perusahaan ini awalnya berada di sebuah garasi rumah di desa Rejowinangun dan mengawali bisnis dengan mengekspor produk kerajinan kulit ke berbagai negara seperti, Amerika, Jepang, Belanda, dan Australia. Pada tahun 2008 mulai ada permintaan di pasar lokal sehingga perusahaan ini membuat merek dagang BUCINI untuk memenuhi permintaan di Indonesia. Dalam produksinya, perusahaan ini menyerap tenaga kerja sekitar untuk memberdayakan potensi warga sekitar. Saat ini perusahaan memiliki total karyawan sebesar 142 orang yang berada di posisi struktural dan operasional produksi di pabrik. Pada posisi karyawan operasional di pabrik yang merupakan subjek penelitian terdapat 121 karyawan

yang berada di bidang persiapan, rakit, *finishing*, gudang, dan *riset and development (R&D)* dengan jumlah karyawan produktif sebesar 85% dari jumlah keseluruhan karyawan operasional di pabrik. Dibawah ini terdapat gambaran struktur perusahaan di PT. Mandiri Jogja Internasional :

Gambar Struktur Perusahaan PT. Mandiri Jogja Internasional



Pada wawancara dan observasi yang dilakukan di PT. Mandiri Jogja Internasional pada tanggal 18 April 2022 dengan 3 karyawan bidang operasional pabrik, semua sependapat bahwa terdapat berbagai perubahan yang dilakukan perusahaan mulai dari perpindahan penempatan posisi kerja, perubahan jam kerja, dan adaptasi teknologi. Hasil wawancara ini semua subjek menunjukkan adanya ketidaksiapan melakukan perubahan terlihat dari adanya penolakan jika terjadi perubahan penempatan posisi kerja seperti dari proses perakitan ke proses penjahitan karena, mereka sudah nyaman berada di posisi sebelumnya. Pada perubahan jam kerja yang awalnya bekerja selama 7 jam sehari selama 6 hari dalam seminggu kini menjadi 8 jam sehari selama 5 hari dalam seminggu, untuk perubahan ini 2 dari 3 subjek menunjukkan ketidaksiapan karena sebelum adanya

perubahan tersebut para subjek memiliki kegiatan lain diluar pekerjaan pada sore hari setelah bekerja, sehingga pada saat diterapkannya perubahan jam kerja subjek tidak bisa melakukan kegiatan lain diluar pekerjaan karena sudah terlalu sore dan lelah. Sedangkan untuk adaptasi teknologi semua subjek pada awalnya saja mengalami kesulitan namun, beberapa hari kemudian sudah mulai terbiasa.

Wawancara dan observasi lebih lanjut dengan subjek mengenai kesiapan individu untuk berubah terdapat permasalahan di setiap aspek, mulai dari keyakinan subjek memandang ketepatan perubahan jam kerja menjadi 8 jam sehari dalam 5 hari kerja setiap minggu dimana subjek merasakan kelelahan dan bisa menurunkan performa kerja. Pada saat perpindahan posisi, subjek memiliki keyakinan akan bertemu orang baru di sekitarnya yang mengakibatkan rasa bosan karena meninggalkan teman lamanya yang sudah akrab di posisi yang sebelumnya. Hal ini mengindikasikan bahwa masih kurangnya nilai *Appropriatness* pada karyawan dalam perubahan yang diterapkan.

Pada aspek *management support* dalam penerapan perubahan terdapat masalah. Pada saat akan diterapkannya perubahan pada jam kerja dan perubahan posisi kerja subjek merasakan kurangnya sosialisasi dari pihak atasan kepada karyawan yang akan merasakan dampak perubahan tersebut namun, pada saat adaptasi teknologi subjek mendapat pelatihan agar terhindar dari kecelakaan kerja. Kurangnya sosialisasi yang diberikan atasan saat penerapan perubahan jam kerja dan posisi kerja ini mengakibatkan subjek merasakan perubahan yang terkesan memaksa dan spontan, hal ini mengakibatkan kinerja pada awal perubahan

mengalami penurunan performa. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kekurangan dalam *management support* pada perubahan yang akan diterapkan.

Pada aspek *Change specific efficacy* dalam perubahan yang diterapkan juga terdapat masalah. Keyakinan kemampuan atau keterampilan subjek yang akan mengalami perubahan penempatan posisi kerja dari proses pemotongan ke penyesetan atau perubahan penempatan lainnya mengalami adanya penolakan karena disetiap posisi tersebut memiliki tingkat ketelitian dan kerapian yang berbeda beda sehingga, pada saat perpindahan posisi kerja dimana subjek yang memiliki kelemahan ditingkat ketelitian atau kerapian di posisi yang baru maka subjek akan merasa tidak mampu untuk dipindahkan. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kekurangan dalam *Change specific efficacy* pada perubahan yang akan diterapkan

Terakhir pada aspek *personal valance* dalam perubahan yang diterapkan juga terdapat masalah. Pada saat penerapan perubahan jam kerja yang awalnya 7 jam sehari dalam 6 hari kerja setiap minggunya menjadi 8 jam sehari dalam 5 hari kerja setiap minggu, hal ini subjek tidak merasakan tidak adanya keuntungan dalam perubahan tersebut karena, pada saat sebelum perubahan jam kerja para subjek memiliki aktivitas lain diluar tempat kerjanya sehingga pada saat diterapkan perubahan tersebut yang mengakibatkan pulang ke rumah terlalu sore dan tidak bisa melanjutkan aktivitas seperti saat sebelum adanya perubahan jam kerja.

Dari data observasi yang telah dipaparkan diatas maka, masih kurangnya kesiapan individu untuk berubah pada karyawan milenial di perusahaan yang dapat

dilihat dari setiap aspek yaitu : *Appropriatness, management support, Change specific efficacy, personal valance* yang masih terdapat masalah. Dengan adanya berbagai perubahan tersebut karyawan memiliki berbagai tanggapan yang berbeda-beda seperti merasa kerepotan dan kewalahan dalam beradaptasi. Adanya berbagai masalah disetiap aspek terkait kesiapan individu untuk berubah dikarenakan adanya beberapa faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya level kesiapan untuk berubah.

Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah dapat dipengaruhi oleh empat faktor yang terdiri dari *Change Specific Content, Changes Process, Internal Context, dan Individual Attributes*. *Change Specific Content* mengacu pada perubahan apa yang akan dilakukan oleh perusahaan. *Changes Process* mengacu pada proses implementasi perubahan yang sudah direncanakan dan diusulkan sebelumnya. *Internal Context* berhubungan dengan bagaimana kondisi atau lingkungan kerja pada saat perubahan terjadi. Terakhir, *Individual Attributes* mengacu pada pandangan yang berkaitan dengan individu untuk menerima perubahan. Selain itu, Cunningham dkk. (2002) juga menyatakan terdapat dua faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah, yaitu faktor individu yakni *self-efficacy*, dan faktor lingkungan organisasi yakni pekerjaan dan dukungan sosial.

Holt, Armenakis, Field, dan Harris (2007) juga menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah adalah karakteristik individu yang juga dituntut untuk menyesuaikan dengan perubahan

yang ada (the individuals). Terdapat faktor yang mempengaruhi kesiapan individu untuk untuk berubah yaitu modal psikologis (*psychological capital*) pada diri individu (Fachruddin & Mangundjaya, 2012). Menurut Armenakis dan Harris (2009) bahwasanya salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kesiapan berubah seseorang adalah *efficacy* (keyakinan) individu itu sendiri, yaitu rasa percaya bahwa karyawan dan organisasi mampu mengimplementasikan perubahan. Kemudian Annisa (2016) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa *hope* (harapan) sebagai bagian dari aspek *psychological capital* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesiapan untuk berubah.

Menurut Luthans, Avolio, Avey, dan Norman (2007) *Psychological capital* dapat diartikan sebagai sebuah kapasitas psikologis individu yang berkembang dengan karakteristik yaitu, efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi. Efikasi diri (*self efficacy*) diartikan sebagai keyakinan terhadap kemampuan diri dalam memberikan usaha yang cukup agar berhasil dalam melakukan tugasnya, optimisme (*optimism*) diartikan sebagai atribusi positif dari individu tentang kesuksesan dimasa kini dan masa depan, harapan (*hope*) diartikan sebagai keadaan emosional positif untuk mencapai tujuan, dan resiliensi (*resilience*) diartikan sebagai keadaan ketika individu dihadapkan pada masalah atau tantangan, individu tersebut dapat bertahan dan bangkit kembali dalam meraih kesuksesan. Kemudian pendapat Zhao dan Hou (2009) mengemukakan bahwa *psychological capital* mengacu pada sumber daya psikologis positif individu yang dapat digunakan untuk memperkirakan kondisi psikologis kerja dan kebahagiaan individu yang memiliki kinerja tinggi, kondisi mental positif ini dapat menyebabkan perilaku organisasi

positif yang akan menjadikan individu rajin melakukan sesuatu yang benar serta memiliki kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Avey, Wernsing, dan Luthans (2008) bahwa karyawan dengan tingkat *psychological capital* yang tinggi akan menunjukkan emosi yang positif, sehingga pada akhirnya berkaitan dengan keterlibatan yang lebih tinggi selama proses perubahan organisasi dan mampu mengurangi pandangan negatif pada karyawan terhadap perubahan tersebut. Secara keseluruhan, keadaan *psychological capital* yang positif pada diri seorang karyawan akan menciptakan suasana hati positif sehingga dapat memicu munculnya kesiapan terhadap perubahan organisasi atau perusahaan (Luthans, Avey, Avolio, Norman, & Combs, 2006). Berdasarkan penjelasan diatas maka, semakin tinggi *psychological capital* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kesiapan untuk berubah pada karyawan, begitu juga dengan sebaliknya semakin rendah *psychological capital* yang dimiliki karyawan, maka semakin rendah pula kesiapan berubah karyawan.

Psychological capital berpengaruh terhadap kesiapan individu untuk berubah juga diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh Ming-chu dan Meng-hsiu (2015) sebanyak 288 pegawai industri elektronik di Taiwan yang menunjukkan bahwa *psychological capital* dapat membantu pegawai untuk lebih memiliki kesiapan berubah. Penelitian Munawaroh dan Meiyanto (2017) yang juga menunjukkan bahwa *psychological capital* berperan sebagai prediktor terhadap kesiapan individu untuk berubah. Jabbarian dan Chegini (2016), menemukan bahwa *psychological capital* memiliki pengaruh yang positif terhadap kesiapan

individu dalam menghadapi perubahan. Hasil dari penelitian terdahulu tersebut menunjukkan apabila tingkat *psychological capital* tinggi pada diri individu, maka tingkat kesiapan individu untuk berubah juga akan meningkat. Dari temuan beberapa ahli yang telah dijelaskan sebelumnya maka, dapat menggambarkan bahwa *psychological capital* berkaitan dengan kesiapan individu untuk berubah dalam menghadapi perubahan di organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini, “apakah terdapat hubungan antara *psychological capital* dengan kesiapan individu untuk berubah pada karyawan di PT. Mandiri Jogja Internasional”.

B. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas maka, pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana peran *psychological capital* mempengaruhi kesiapan individu untuk berubah pada karyawan milenial di PT. Mandiri Jogja Internasional.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Secara teoritis diharapkan mampu memberikan bahan kajian dan dapat dijadikan referensi dalam bidang keilmuan psikologi khususnya ranah

psikologi industri dan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan literatur topik tentang *psychological capital* dan kesiapan individu untuk berubah.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis diharapkan pada hasil penelitian ini dapat menjadi bahan acuan maupun bahan pertimbangan untuk penetapan kebijakan pada perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan kesiapan karyawan untuk berubah dan *psychological capital*. Selain itu jika penelitian ini terbukti maka, dapat dijadikan bahan evaluasi bagi karyawan serta perusahaan yang berkaitan dengan *psychological capital* supaya dapat meningkatkan kesiapan individu karyawan melakukan perubahan.