
KESIAPAN KARYAWAN DALAM MENGHADAPI PERUBAHAN DITINJAU DARI GAYA KEPEMIMPINAN DAN TIPE KEPERIBADIAN

Elsa Narulita
Sito Meiyanto

Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada

Email : elsha_narulita@yahoo.com

Abstract

A sensitivity of the globalization competition organization can be done by making changes. Some reaction arising from employees related changes in the organization. It is necessary to become readiness to change of employees that it can be run in accordance with the desired goals. The purpose of this study to determine the effect of transformational leadership style and openness to experience on readiness for change of employees. The subject were employees of Company X. Characteristics of the subject in this study were at least a year became employee, at least 23 years old, 117 employees permanent employee status, and ever felt presence of organizational change. This type of research uses field studies using quantitative methods. This study using three scale to measure variables that are readiness for change scale, transformational leadership style scale and openness to experience scale. Hypotheses were tested using multiple regression analysis. The result of this research by value of $F = 13,738$ and $p=0,000$ ($p<0,01$). Simultaneously, transformational leadership and openness to experience style can predict readiness for change by 19,4%.

Keywords : *Transformational Leadership Style, Openness To Experience, Readiness For Change*

Abstrak

Perubahan merupakan suatu bentuk kepekaan organisasi dalam menghadapi persaingan globalisasi. Berbagai macam reaksi muncul dari karyawan terkait perubahan yang terjadi di organisasi. Agar suatu perubahan dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan, maka diperlukan adanya suatu kesiapan dari karyawan dalam menghadapi perubahan yang ada. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan tipe kepribadian yang terbuka terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Penelitian ini mengambil subjek di perusahaan X. Karakteristik subjek dalam penelitian ini adalah berstatus karyawan tetap, berjumlah 117 karyawan, bekerja minimal 1 tahun, berusia minimal 23 tahun dan pernah merasakan adanya perubahan organisasi. Jenis penelitian ini menggunakan studi lapangan dengan menggunakan metode kuantitatif. Pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan tiga skala yaitu skala kesiapan berubah, skala gaya kepemimpinan transformasional, dan skala tipe kepribadian yang terbuka. Hipotesis diuji dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka mampu memprediksi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan F sebesar 13,738 dan $p=0,000$ ($p<0,01$). Secara simultan, gaya kepemimpinan transformasional dan tipe kepribadian yang terbuka memberikan kontribusi sebesar 19,4% terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Kata Kunci : *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Tipe Kepribadian Yang Terbuka Dan Kesiapan Menghadapi Perubahan*

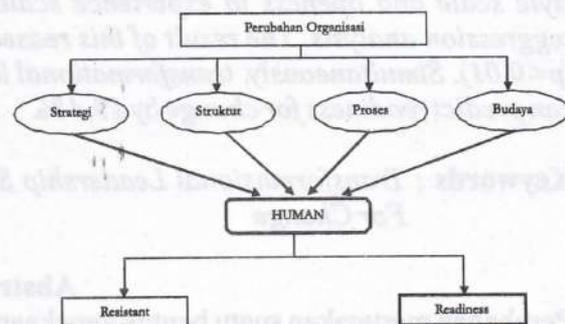
Perubahan harus dihadapi dikarenakan munculnya perubahan teknologi, tren komunikasi baru, peraturan baru, dan aspek lingkungan serta aspek sosial (Shah, 2010; Hughes, Ginnet & Curphy, 2006). Kondisi seperti ini dapat menciptakan situasi baru yang bisa memicu ketidakpercayaan, kecemasan dan stres bagi karyawan dalam perusahaan (Shah, 2010).

Pihak manajemen perusahaan sebaiknya peka akan kondisi saat ini di mana lingkungan eksternal dan internal berubah sangat cepat. Kondisi eksternal perusahaan yang bersifat global merupakan acuan dalam pergerakan perusahaan yang dipengaruhi oleh karakteristik demografi, kemajuan teknologi, perubahan konsumen dan pasar serta tekanan sosial politik. Selain itu, kondisi internal organisasi yang meliputi masalah-masalah sumber daya manusia, perilaku, keputusan manajerial yang tidak tepat dapat berakibat pada mundurnya kinerja perusahaan (Kreitner & Kinicki, 2010). Munculnya situasi internal dan eksternal ini memaksa perusahaan untuk melakukan pembenahan dalam hal strategi, struktur, proses dan budaya (Shah, 2011).

Kasus yang sering terjadi sekitar tujuh puluh persen dari usaha perubahan mengalami kegagalan. Banyaknya perusahaan gagal dalam perkembangan bisnisnya disebabkan pembinaan yang dilakukan manajemen masih ditanggapi negatif oleh karyawan (Kompasiana, 2011). Fokus pihak manajemen hanyalah terkait elemen teknis dan mengabaikan peran penting individu (Bovey & Hede, 2001). Keengganan karyawan mengikuti perubahan disebabkan kenyamanan dengan sesuatu yang dikerjakan dengan cara lama dan takut pendapatan ekonomi berkurang (Aamodt & Raynes, 2001), kurangnya kepercayaan individu akan jalannya perubahan (Yukl, 2001), persepsi individu perubahan tidak penting, biaya yang tinggi, takut akan kegagalan pribadi, hilangnya status dan kekuasaan, merasa tersaingi oleh kedatangan karyawan baru, pengawasan manajemen menjadi lebih ketat, pendapatan

menurun, biaya perubahan yang relatif, menumpuknya beban pekerjaan menjadi ancaman terhadap nilai dan idealisme (Catur, 2009). Hal inilah yang membuat individu cemas dan merasa takut untuk mengikuti perubahan dalam organisasi sehingga sehingga menimbulkan keengganan karyawan untuk berubah.

Alasan mendasar perubahan organisasi sulit dicapai disebabkan oleh faktor individu dalam organisasi (Devos, Vanderheyden & Broek, 2002). Meskipun perubahan organisasi lebih sering dikaitkan dengan perubahan struktur, strategi, proses, budaya dan teknologi, namun setiap perubahan dan setiap bentuk pembelajaran bermula dari perubahan individu dalam pembelajaran individu itu sendiri (Devos dkk., 2002). Hal ini dapat dilihat dalam gambar 1. di bawah ini.



Gambar 1. Skema Alur Terbentuknya Kesiapan Individu dalam Menghadapi Perubahan (Shah, 2009).

Fokus dalam penelitian ini terletak pada kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan karena merupakan salah satu faktor yang paling memengaruhi perubahan organisasi. Kesiapan merupakan suatu pertanda kognitif yang mengarah pada perilaku melawan atau mendukung usaha perubahan yang diwujudkan dalam bentuk sikap yang dipengaruhi oleh isi, proses, konteks, dan individu yang terlibat dalam perubahan. Refleksi kecenderungan yang dialami individu untuk menerima, menyetujui dan mengadopsi rencana-rencana spesifik terkait dengan perubahan. Adanya energi, dukungan, dan inspirasi dibutuhkan dalam rangka menambah

persepsi karyawan (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Individu yang siap menerima perubahan adalah individu yang siap akan segala kesibukan yang terjadi. Individu secara proaktif mau bekerjasama dan berpartisipasi dalam proses perubahan (Armenakis dkk, 1993; Armenakis, Feild, Harris & Holt, 2007).

Konsep mengenai kesiapan individu menghadapi perubahan yang dikemukakan oleh Armenakis dkk (1993). Mereka menjelaskan bahwa salah satu langkah yang pertama dilakukan dalam mengidentifikasi kesiapan individu adalah dengan cara melakukan asesmen. Hal ini dimaksudkan agar organisasi mengetahui seberapa jauh kesiapan karyawan dalam mempersiapkan perubahan sebelum perubahan itu dilaksanakan. Kesiapan berdasarkan konsep dari Lewin berada pada tahapan *unfreezing* yang menggambarkan keyakinan, sikap dan tujuan anggota organisasi yang dibutuhkan dalam proses perubahan dan kapasitas organisasi agar perubahan yang terjadi dapat berlangsung dengan sukses. Hal ini diperlukan untuk melihat kecenderungan seseorang dalam menghadapi masa depan (Holt, Helfrich, Hall, & Weiner, 2009).

Perusahaan X sedang melakukan perubahan. Perubahan sedang dilaksanakan dimulai pada pertengahan 2010. Perubahan ini dilakukan atas dasar Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan X 2008-2012 yang berisi mengenai perubahan organisasi di mana perusahaan menghendaki adanya struktur organisasi baru dengan kelas dunia. Perubahan ini tidak hanya terjadi di kantor pusat tetapi juga sampai ke kantor cabang dan outlet-outlet di bawahnya. Perubahan ini terdiri dari atas empat jenis yaitu (1) pembentukan formasi baru untuk mendukung sektor bisnis perusahaan, (2) adanya KPI baru yang mempertegas perbedaan pekerjaan pada bagian *supporting* dan bisnis, (3) penetapan sistem *grading* bagi karyawan sesuai kompetensinya, dan (4) sistem pengukuran kinerjanya menggunakan metode *Balance Score Card*. Selain itu perubahan nilai-nilai budaya juga sedang digalakkan dalam

manajemen Perusahaan X. Perubahan organisasi ini tidak selamanya berjalan mulus. Karyawan mengaku bahwa pada awalnya ketentuan-ketentuan baru ini menjadikan karyawan menjadi resah dan pesimis dengan keberhasilan perubahan ini. Mereka cenderung tidak percaya perubahan ini dapat dilaksanakan dengan lancar. Ketakutan yang dialami karyawan disebabkan mereka menganggap perubahan ini menjadikan karirnya menjadi sulit dicapai. Ada juga karyawan yang tetap bersikeras tidak mau ganti posisi pekerjaan karena merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari. Menanggapi formasi baru yang ada di struktur organisasi, karyawan merasa mendapatkan saingan baru dalam karirnya di kantor sehingga hal ini menjadikan ancaman bagi diri karyawan itu sendiri. Banyaknya tuntutan kerja yang baru menjadikan karyawan merasa berat belajar kembali terkait hal-hal baru yang belum diketahui. Hal inilah yang menjadikan karyawan enggan untuk berubah mengikuti ketentuan perusahaan yang baru.

Proses perubahan tidak lepas dari peran individu dan reaksi-reaksi yang ditimbulkan akibat dari perubahan. Reaksi individu yang muncul akibat perubahan disebabkan oleh berbagai macam faktor, yaitu keadilan organisasi (Shah, 2010), iklim organisasi (McNabb & Sepic, 1995; Lehman, Greener & Simpson, 2002), kepemimpinan (Caldwell, Chatman, Lapiz, O'Reilly & Ormiston, 2008; Michaelis, Stegmayer & Sonntag, 2009; Lyons, Swindler, Offner, 2009; Nadler & Tushman, 1990; Miller, Madsen & John, 2006), dukungan manajemen (Holt dkk, 2007), budaya organisasi (Weiner, 2009), kepribadian (Oreg, 2006), komitmen organisasi (Ciliana & Mansoer, 2008; Kwahk & Lee, 2008), keterlibatan karyawan (Ciliana & Mansoer, 2008).

Upaya yang dilakukan organisasi untuk mengetahui kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dapat dilakukan dengan melakukan pengukuran untuk melihat kesiapan individu tersebut

(Armenakis dkk, 2007). Upaya yang dilakukan untuk mengukur kesiapan individu dalam menghadapi perubahan dapat dilihat melalui aspek emosional, aspek kognitif dan aspek kesengajaan. Aspek emosional merupakan suatu reaksi emosi yang cenderung membuat seseorang berubah. Selanjutnya aspek kognitif yaitu kepercayaan dan pemikiran individu mengenai kemungkinan perubahan yang terjadi. Aspek kesengajaan adalah kecenderungan karyawan secara sengaja dipersiapkan dalam proses perubahan (Bouckennooghe, Devos, & Broeck, 2009).

Proses perubahan yang terjadi tidak terlepas dari peran *change agent*. Salah satu *change agent* adalah pemimpin organisasi. Peran kepemimpinan dalam proses perubahan organisasi sangat dibutuhkan oleh individu dalam organisasi khususnya menyangkut kesiapan individu dalam proses perubahan. Secara spesifik peran pemimpin tercermin dalam hubungan sosial dengan bawahannya (Miller, Madsen & John, 2006). Kepemimpinan sering dijadikan sebagai bahan penelitian dikarenakan kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting bagi keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi (Lok & Crawford, 2003; Lee, 2004).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk organisasi yang sedang mengalami perubahan dan situasi organisasi yang tidak menentu seperti kompetisi pasar dan seringnya terjadi perubahan kebijakan pemerintah yang menuntut organisasi untuk melakukan perubahan (De Hoogh, Den Hartog, Koopman, Thiery, Van den Berg & Van der Weide, 2004). Gaya kepemimpinan transformasional berfokus pada perubahan organisasi dan individu di dalamnya dan memengaruhi bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi dengan meningkatkan komitmen yang merupakan salah satu elemen penting untuk mencapai visi organisasi (Bass, 1990; Lutz, 2007).

Gaya kepemimpinan transformasional erat kaitannya dengan visi organisasi. Oleh karena itu dalam situasi organisasi yang sedang berubah, seorang pemimpin transformasional menginspirasi bawahannya akan visi perusahaan, memulai dan melaksanakan kebijakan baru dalam organisasi (Northouse, 2004). Pemimpin transformasional menjalankan kepemimpinan selangkah lebih jauh dalam upaya untuk meningkatkan (mentransformasikan) tujuan organisasi yang lebih tinggi. Kepemimpinan transformasional mampu mengkomunikasikan visi yang memberi inspirasi dan mendorong para pengikut untuk mencapai hal-hal yang lebih bersifat luas, tinggi dan bahkan luar biasa (Bass & Riggio, 2006).

Bass (1990) serta Landy dan Conte (2004) menjelaskan ada empat aspek untuk mengukur gaya kepemimpinan transformasional yaitu, (1) Pengaruh yang diidealkan (karisma) di mana pemimpin menjadi contoh atau teladan yang baik sehingga dipercaya, dikagumi dan dihargai oleh bawahannya (Riggio & Bass, 2006). (2) Motivasi inspirasional yang dimiliki pemimpin yang mempunyai visi ke depan, memberikan tantangan kepada bawahan dengan standar yang tinggi, berbicara dengan optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan semangat untuk mengerjakan sesuatu yang harus dikerjakan. (3) Stimulasi intelektual di mana pemimpin mengajak bawahan memikirkan masalah-masalah lama dengan cara pandang yang baru. (4) Perhatian individual menjadi tugas seorang pemimpin untuk memberikan perhatian kepada masing-masing kebutuhan bawahan untuk berprestasi dan tumbuh dengan berperan sebagai *coach* atau mentor.

Penelitian ini juga ingin mengetahui sejauh mana kepribadian dari masing-masing karyawan dalam menerima perubahan organisasi yang ada. Pendekatan kepribadian dapat digunakan dalam rangka mencari solusi mengenai permasalahan-permasalahan yang bersifat personal. Proses bisnis perusahaan ini berkaitan dengan

bidang pelayanan perbankan oleh karena itu sebaiknya diperlukan karyawan yang memiliki kecenderungan untuk berkepribadian yang terbuka. Kepribadian terbuka ini dijadikan sebagai modal awal untuk mendukung proses pelayanan pada perusahaan ini yang berkaitan dengan segala bentuk peraturan yang berhubungan dengan konsumen atau nasabah. Perubahan organisasi dapat menimbulkan berbagai reaksi emosi yang dialami oleh karyawan yang berwujud positif maupun negatif beserta prosesnya yang mengarah pada organisasi (Smollan, Matheny, Sayers, 2010).

McCrae dan Costa (2003) secara teoritis menjelaskan bahwa ada beberapa pendekatan yang digunakan untuk mendefinisikan suatu kepribadian salah satunya menggunakan pendekatan *trait*. Dalam pendekatan ini *trait* merupakan unit yang fundamental dari kepribadian. Penggolongan manusia berdasarkan kriteria sangatlah sulit dikarenakan setiap manusia tidak dapat dikelompokkan berdasarkan sifatnya yang sama (Hall dan Lindey, 1993).

McCrae dan Costa (2003) menjelaskan bahwa kepribadian *openness to experience* (kepribadian yang terbuka) terbagi atas beberapa aspek. Di antaranya adalah (1) daya khayal (*imagination*) adalah kecenderungan individu untuk mengembangkan pikiran yang rumit; (2) minat seni (*artistic interest*) adalah kecenderungan individu untuk peka dalam menghadapi sesuatu; (3) perasaan (*feelings*) adalah individu memiliki perasaan kuat, menghargai pengalaman dan memadam hal tersebut sebagai makna hidup; (4) minat berpetualang (*adventurousness*) adalah kesediaan individu untuk mau mencoba sesuatu hal yang baru dan berbeda dan suka akan aktivitas yang tidak rutin, (5) kecerdasan (*intellect*) adalah individu mempunyai rasa ingin tahu atau kemauan untuk mempertimbangkan ide-ide yang tidak konvensional dan (6) kebebasan (*liberalism*) adalah kecenderungan individu untuk menantang otoritas, konvensi, nilai-nilai tradisional dan menguji kembali nilai-

nilai sosial, politik atau agama. Keenam subfaktor atau aspek tersebut yang dijadikan dasar untuk mengetahui kecenderungan tingkat kepribadian yang terbuka pada individu.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, kepribadian yang terbuka dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Manfaat yang bisa diberikan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah membantu perusahaan agar mampu memahami tahapan-tahapan yang harus dilakukan dalam proses perubahan organisasi khususnya berkaitan dengan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dapat diketahui pada perusahaan yang berorientasi pada profit. Hal ini dikarenakan karyawan pada perusahaan profit lebih dituntut cepat dalam mengikuti segala perubahan yang ada.

Kesiapan anggota organisasi untuk berubah merupakan suatu reaksi individu yang meliputi emosi, keyakinan, pemikiran dan kecenderungan individu dalam mempersiapkan dan melaksanakan perubahan dengan melakukan refleksi sejauh mana individu secara sukarela mau menerima perubahan yang terjadi (Armenakis dkk., 1993). Sebelum individu mempersepsikan positif perubahan yang terjadi di organisasi, mereka sebaiknya menggambarkan terlebih dahulu keadaan situasi dan lingkungan saat ini dengan cara membandingkan antara keadaan masa lalu dengan keadaan yang akan datang sehingga nantinya persepsi individu dapat berubah (Hiatt, 2006). Organisasi membutuhkan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan keadaan organisasi yang sedang berubah. Dalam penelitian ini, peneliti memilih gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang tepat untuk organisasi yang sedang berubah. Peran pemimpin dalam perubahan organisasi adalah sebagai *change agent* yang dapat mempengaruhi

kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (French, Bell & Zawacki (2000).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memotivasi bawahannya untuk lebih mementingkan kepentingan perusahaan dari pada kepentingan dirinya sendiri. Pemimpin transformasional memberikan pandangan dan gagasan kerja melalui contoh-contoh pengalaman kerja yang telah dilakukan. Hal ini yang dirasa penting dalam proses kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan untuk menanamkan kepercayaan dari pemimpin kepada bawahan akan perubahan organisasi yang ada (Bouckenooghe, Devos, & Van den Broeck, 2009). Pemimpin mengajak para bawahannya untuk mampu berpikir secara rasional, mengumpulkan fakta dan data dalam memecahkan masalah. Hal ini berkaitan dengan sikap para bawahan dalam mempersiapkan perubahan dengan meminimalisasi penolakan-penolakan yang dilakukan dan pemimpin membantu para bawahan dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan perubahan. Pemimpin menyampaikan alasan pentingnya perusahaan melakukan perubahan agar karyawan mempunyai wawasan akan hal itu. Berkaitan dengan pengembangan diri karyawan, pemimpin memberikan berbagai macam wawasan dalam bentuk pengalaman positif akan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Pemimpin yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pimpinan yang langsung di atas karyawan yang memantau dan bertanggung jawab terhadap karyawan tersebut. Manfaat yang akan dirasakan oleh karyawan setelah perubahan adalah pemimpin memberikan akses yang luas untuk pengembangan diri karyawan melalui sistem organisasi yang baru (Bass, 1990; Lutz, 2007).

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi menuntut setiap anggota organisasi untuk siap menghadapi segala sesuatunya. Situasi dan keadaan yang penuh ketidakpastian mengharuskan setiap anggota organisasi untuk mampu bersaing

dan cepat beradaptasi dengan kebijakan dan situasi yang baru. Individu yang memiliki sikap terbuka terhadap ide-ide, pemikiran dan pengalaman baru, memiliki rasa ingin tahu yang tinggi serta peka terhadap lingkungan dan orang-orang di sekitarnya dirasa sesuai untuk memenuhi tuntutan organisasi yang sedang berubah. Individu dengan kepribadian yang terbuka lebih dapat menyesuaikan diri dalam mengatasi perubahan organisasional. Perubahan yang dilakukan oleh organisasi menyarankan agar setiap anggota organisasinya untuk terbuka dalam mempersiapkan segala sesuatunya.

Kerangka penelitian ini dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2 : Kerangka Penelitian : Kesiapan Karyawan dalam Menghadapi Perubahan Ditinjau Dari Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepribadian yang Terbuka.

Berdasarkan permasalahan di atas, hipotesis dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka sebagai prediktor dari kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

METODE PENELITIAN

Subjek

Subjek penelitian adalah sumber utama penelitian yang berisi data mengenai variabel penelitian (Azwar, 1998). Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan di perusahaan X. Subjek penelitian ini berjumlah 117 karyawan tetap. Semua divisi atau departemen yang ada di organisasi ini diikutsertakan dalam penelitian dikarenakan semua karyawan pada organisasi ini mengalami proses perubahan dari organisasi. Karakteristik subjek dalam penelitian ini adalah :

1. Pria dan wanita berusia minimal 23 tahun.

2. Telah bekerja minimal 1 tahun
3. Berstatus karyawan tetap
4. Pernah merasakan adanya perubahan di organisasi

Pemilihan sampel subjek dilakukan dengan *purposive sampling*.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengungkap variabel yang diteliti (Azwar, 1998). Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode skala yaitu cara mengumpulkan data dengan menggunakan daftar pernyataan yang diberikan kepada subjek.

Uji coba skala penelitian dilakukan kepada karyawan yang tidak menjadi subjek penelitian. Jumlah skala uji coba skala penelitian yang dikembalikan kepada peneliti berjumlah 60 skala. Skala kesiapan karyawan menghadapi perubahan sebelum diujicobakan terdiri dari 24 aitem. Setelah diujicobakan menjadi 15 aitem dengan koefisien alpha sebesar 0,823. Skala gaya kepemimpinan transformasional sebelum diujicobakan terdiri atas 24 aitem. Setelah diujicobakan menjadi 16 aitem lainnya dengan koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,895. Skala kepribadian yang terbuka sebelum diujicobakan terdiri atas 24 aitem. Setelah diujicobakan menjadi 15 aitem dengan koefisien reliabilitas alpha sebesar 0,829.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Data dianalisis dengan menggunakan program SPSS for Windows.

HASIL PENELITIAN

Hasil Uji Asumsi

Penelitian dilakukan pada tanggal 18 April – 16 Mei 2012. Subjek yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Perusahaan X sebanyak 117 karyawan.

Sebelum dilakukan pengujian

hipotesis, dilakukan uji normalitas dengan teknik *one-sample Kolmogorof-Smirnov Test* menunjukkan bahwa nilai K-SZ pada kesiapan menghadapi perubahan sebesar 0,716 dengan $p = 0,685$ ($p > 0,05$). Nilai K-SZ pada skala gaya kepemimpinan transformasional sebesar 1,291 dengan $p = 0,071$ ($p > 0,05$). Selanjutnya nilai K-SZ pada kepribadian yang terbuka sebesar 1,058 dengan $p = 0,213$ ($p > 0,05$). Artinya sebaran data ketiga skala dalam penelitian ini adalah normal

Hasil uji linieritas hubungan antara variabel kesiapan menghadapi perubahan dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki nilai F sebesar 22,887 dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Variabel kesiapan menghadapi perubahan dengan kepribadian yang terbuka memiliki nilai F sebesar 13,883 dan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Artinya, hubungan antara variabel kesiapan menghadapi perubahan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kepribadian yang terbuka berorientasi pada karyawan dan membentuk data linier di mana $p < 0,05$.

Hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa kedua variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat dengan nilai *tolerance* sebesar 0,859 dan VIF sebesar 1,164 untuk kedua variabel bebasnya yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional dan variabel kepribadian yang terbuka. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa antara kedua variabel bebas tersebut tidak ada hubungan multikolinieritas karena $VIF < 4$ (De Vaus, 2009).

Hasil Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji asumsi, peneliti juga melakukan penghitungan korelasi ketiga variabel ini. Hasil statistiknya menunjukkan bahwa korelasi gaya kepemimpinan transformasional dan kesiapan menghadapi perubahan sebesar 0,398, nilai *cross product* = 753,333 dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Korelasi kepribadian yang terbuka dengan kesiapan menghadapi perubahan sebesar 0,326, nilai *cross product*

= 578,803 dengan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara masing-masing variabel independen, yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka terhadap variabel dependen yaitu kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa $F=13,738$ dengan $p=0,000$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis dari penelitian ini adalah diterima. Penelitian ini mampu membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka secara bersama-sama mampu memprediksi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan sumbangan sebesar 19,4 %. Secara parsial, sumbangan efektif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan berubah sebesar 12,71% dan sumbangan efektif kepribadian yang terbuka terhadap kesiapan menghadapi perubahan sebesar 6,66%.

PEMBAHASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kepribadian yang terbuka terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Hasil statistik menunjukkan ada pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dengan nilai F_{hitung} sebesar 13,738 dan $p=0,000$ ($p<0,01$). Sumbangan efektif yang diberikan kedua prediktor yaitu gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka secara bersama-sama terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sebesar 19,4 %.

Alasan organisasi mengembangkan sistem baru dalam organisasi bertujuan meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan tujuan organisasi yang harus mampu bertahan dalam menghadapi persaingan global (Rathore, Mohanty, Lyon & Barlow, 2005). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar subjek penelitian memiliki

tingkat kesiapan dalam menghadapi perubahan berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian besar subjek mampu untuk siap menghadapi segala bentuk perubahan organisasi yang terjadi. Tetapi masih ada juga karyawan merasa tidak siap atau enggan mengikuti perubahan organisasi yang ada. Karyawan memiliki keyakinan dan sikap yang mau berubah untuk berpikir meninggalkan cara-cara lama untuk berubah menggunakan cara-cara baru yang telah ditetapkan oleh organisasi (Holt, Helfrich, Hall, & Weiner, 2009; Armenakis dkk, 1993; Armenakis dkk, 2007). Hasil interaksi ketiga variabel ini juga dipengaruhi oleh variabel lain yang mungkin dapat memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan.

Adanya peran atasan yang transformasional dapat memberikan nilai positif bagi karyawan. Karyawan merasa diperhatikan keberadaannya oleh atasan. Pemimpin transformasional memberikan pandangan dan gagasan kerja melalui contoh-contoh pengalaman kerja yang telah dilakukan. Sumbangan efektif yang diberikan masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap variabel kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sebesar 12,71%. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Lutz (2007) artinya peran seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional mampu memberikan pengaruh terhadap karyawan terkait perubahan yang ada agar dapat berjalan dengan sukses (Armenakis dkk, 1993).

Faktor lain yang dapat memengaruhi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dapat dilihat dari kepribadian terbuka dimiliki oleh karyawan. Sumbangan efektif variabel kepribadian yang terbuka memberikan sumbangan efektif sebesar 6,66%. Individu yang terbuka akan hal-hal baru menjadi

lebih mudah untuk beradaptasi dan mengikuti segala sesuatu yang ada di sekitarnya terkait dengan perubahan organisasi yang terjadi. Sejalan dengan penelitian Smollan, Matheny dan Sayers (2010) yang menyebutkan bahwa tipe kepribadian yang terbuka menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mengadakan perubahan. Individu yang terbuka menggunakan reaksi kognitifnya untuk mengendalikan perasaannya terkait adanya perubahan. Individu yang siap menghadapi perubahan cenderung memiliki minat petualang, suka akan tantangan, memiliki rasa ingin tahu, cara berpikir yang luas, kreatif dan imajinatif (Ivansevich & Matteson, 1999). Kepribadian terbuka yang dimiliki oleh individu dijadikan sebagai modal penggerak bagi manajer untuk dapat menjalankan perubahan yang ada di organisasi (Hussein, Abu-Jarad, Sulaiman, & Nikbin (2011). Proses bisnis dunia perbankan yang utamanya dalam hal menarik minat konsumen memerlukan karyawan-karyawan yang mampu melayani konsumen eksternal maupun internal. Karyawan yang memiliki kepribadian yang terbuka akan hal-hal baru terutama berkaitan dengan peraturan baru penanganan komplain konsumen selain dapat memprediksi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi juga akan berpengaruh pada sikap melayani yang ditampilkan kepada konsumen dan sesama rekan kerja.

PENUTUP

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka dapat dijadikan sebagai prediktor kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan berdasarkan $F_{hitung} = 13,738$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Jadi hipotesis dalam penelitian ini diterima. Besarnya sumbangan simultan yang diberikan oleh variabel gaya kepemimpinan

transformasional dan variabel kepribadian yang terbuka terhadap variabel kesiapan menghadapi perubahan sebesar 19,4 %. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan kepribadian yang terbuka dapat memprediksi kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Sedangkan sumbangan efektif variabel gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sebesar 12,77 % dan tipe kepribadian yang terbuka mampu memberikan sumbangan efektif terhadap kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan sebesar 6,66 %.

Implikasi

Kesiapan anggota organisasi untuk berubah merupakan langkah yang sebaiknya dipersiapkan oleh pihak manajemen untuk melakukan tingkat kesiapan karyawan terhadap perubahan organisasi. Peran seorang pemimpin dibutuhkan untuk memengaruhi kesiapan anggota organisasi dalam menyambut perubahan yang terjadi. Organisasi membutuhkan adanya gaya kepemimpinan transformasional disesuaikan dengan keadaan organisasi yang sedang berubah. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang ada pada manajemen perusahaan X berada pada kategori rata-rata. Tetapi masih ada 35 subjek karyawan yang mempersepsikan gaya kepemimpinan di perusahaan X rendah dan sangat rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan memimpin seorang atasan masih perlu ditingkatkan kembali agar dapat meningkatkan tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Hal yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen kepada para atasan adalah melakukan pelatihan-pelatihan atau seminar sehingga atasan dapat mengetahui cara memotivasi, berkomunikasi baik dan membantu bawahan dalam menyelesaikan masalah. Pembinaan yang dilakukan manajemen terkait aspek-aspek gaya kepemimpinan transformasional yang

diharapkan para pemimpin dapat memberikan inspirasi positif terhadap bawahannya agar dapat memberikan kepercayaan bagi bawahan kepada pemimpin dalam menyelesaikan tugas dan bawahan menjadi termotivasi berusaha lebih baik lagi. Masukan dan bimbingan yang diberikan atasan ketika bawahan memerlukan bantuan dalam penyelesaian tugasnya, melibatkan bawahan dalam kegiatan organisasi dan mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah, memberikan contoh baik dalam bekerja dan membangun rasa kepercayaan antara pimpinan dan bawahan dapat menciptakan suasana yang harmonis. Hal ini dilakukan untuk lebih meningkatkan tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dari faktor persepsi karyawan terhadap atasan.

Perubahan yang dilakukan oleh organisasi menuntut setiap anggota organisasi untuk siap menghadapi segala sesuatunya. Tipe kepribadian terbuka yang dimiliki oleh karyawan pada penelitian ini berada pada kategori rendah dan sangat rendah, yaitu 44 karyawan. Hal inilah yang harus diperhatikan di mana kepribadian karyawan sebaiknya disesuaikan dengan tuntutan proses bisnis perusahaan terutama terkait pelayanan kepada konsumen. Penetapan Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk setiap jabatan sebaiknya diperhatikan terkait bisnis utama perusahaan yang berkaitan dengan pelayanan eksternal dan internal. Pembinaan para atasan kepada bawahannya terkait cara pelayanan yang baik serta pelatihan *softskill* lebih ditingkat kembali terutama untuk penanganan atas komplain konsumen yang semakin beragam dapat dilakukan dengan *coaching* dan mentoring. Adanya pembaharuan standar pelayanan yang baru menjadikan karyawan harus siap dalam menghadapi perubahan tersebut.

Tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan juga berada ada kategori rata-rata. Kesiapan karyawan merupakan hal terpenting yang harus diperhatikan agar proses perubahan dalam

suatu organisasi dapat berjalan dengan sukses. Oleh karena itu, tingkat kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan dapat lebih ditingkatkan dengan melibatkan karyawan dalam proses pembuatan perubahan, mengikuti pelatihan atau seminar untuk mendukung perubahan yang ada di perusahaan atau organisasi selain dengan cara meningkatkan kedua prediktor di atas. Pelatihan yang dilakukan dapat berupa sosialisasi pengenalan perubahan organisasi yang akan dilakukan dengan kegiatan *storytelling* mengenai kasus-kasus yang mengungkap keberhasilan perubahan yang dilakukan pihak-pihak yang telah sukses melakukan perubahan organisasi. Selain itu, mengikutsertakan karyawan dalam proses pembuatan keputusan kebijakan perusahaan baru juga dapat membantu karyawan untuk lebih siap berubah menghadapi perubahan organisasi yang terjadi.

Saran

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan subjek penelitian yang berbeda misalnya pada organisasi yang *nonprofit*. Topik untuk penelitian selanjutnya dapat lebih diperluas kembali dengan variabel yang berbeda. Selain itu, pengembangan penelitian sejenis juga dapat dilakukan dengan penjabaran yang lebih luas baik dari segi tema, metode, maupun alat ukurnya. Hal ini dimaksudkan agar penelitian selanjutnya mengenai gaya kepemimpinan transformasional, tipe kepribadian yang terbuka dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan menjadi lebih baik dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M, G & Raynes, B, L. (2001). *Human Relation in Business Developing Interpersonal and Leadership Skill*. California: Wadsworth Thomson Learning
- Armenakis, A.A., Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1993).

- Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relation*. 46(6), 681-703
- Armenakis, A.A., Holt, D.T., Feild, H.S., & Harris, S.G. (2007). Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43, 232–251.
- Azwar, S. (1998). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Application*, (3th ed). New York : Free Press.
- Bass, B., M. & Riggio, R., E. (2006). *Transformational Leadership*. (2nd ed). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Bouckenooghe, D., Devos, G., & Broeck, H.V.D. (2009). Organizational Change Questionnaire-Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *The Journal of Psychology*, 143, 559–599.
- Bovey, W.H. & Hede, A., (2001). Resistance to Organizational Change : The Role of Cognitive and Affective Processes. *Leadership & Organizational Development Journal*. 22(8), 372-382.
- Caldwell, D.F., Chatman, J., O'Reilly, C.A., Ormiston, M., Lapiz, M., Implementing Strategic Change in a Health Care System : The Importance of Leadership and Change Readiness. *Health Care Manage Rev*. 33(2), 124-133.
- Catur. (2009). *Mengapa Saya Harus Berubah*. Diambil dari www.catur.dosen.akprind.ac.id
- Ciliana & Mansoer, W.D. (2008). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja, Stres Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan PT Bank Y. *JPS*, 14, 151–164.
- De Vaus, D. (2009). *Analyzing Social Science Data*. London : Sage Publication
- Devos, G., Vanderheyden, K., & Broeck, H., V., D. (2002). A Framework For Assessing Commitment to Change Process and Context Variables of Organization Change. *Vlerick Working Papers*. 11
- De Hoogh, A., den Hartog, A., Koopman, P., Thiery, H., Van den Berg, P., & Van der Weide. (2004). Charismatic Leadership, Environmental Dynamism and Performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 13(4), 447-471.
- French, W.L., Bell, C.H., & Zawacki, R.A. (2000). *Organization development and transformation; Managing effective change* (5th. ed). New York: McGraw-Hill.
- Hiatt, J., M. (2006). *ADKAR Model for Change in Bussiness, Government and Our Community : How to Implementation Successful Change in Our Personal Lives and Professional Careers*. Loveland : Prosci Learning Center Publication
- Holt, D.T., Helfrich, C.D., Hall, C.G., & Weiner, B.J. (2009). Are you ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journals of General Internal Medicine*, 25, 50–55.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2006). *Leadership: Enhancing the Lesson of Experience* (5th ed). New York : McGraw-Hill

- Hussein, A.A., Abu-Jarad, I., & Sulaiman, M. (2011). The Impact Personality and Leadership Style on Leading Change Capability of Malaysian Managers. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(2), 70-98.
- Ivancevich, J.M., & Matteson, M.T. (1999). *Organizational Behavior and Management (5th ed)*. Singapore : Mizan Learning Center
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2010). *Organizational behavior (5th. ed)*. New York: Mc Graw Hill.
- Kwahk, K.Y., Lee, J.N., (2008). The Role of Readiness for Change in ERP Implementation: Theoretical Bases and Empirical Validation. *Information & Management*. 45, 474-481.
- Lehman, W.E.K., Greener, J.M., & Simpson, D.D. (2002). Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*. 22, 197-209.
- Lok, P., & Crawford, J. (2003). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organization Commitment. *Journal of Management Development*. 23(4).
- Lutz, S.A. (2007). Transformational Leadership, Change Readiness and Creativity. *Master theses and Graduation*. Los Angeles : ProQuest Information and Learning Company
- Lyons, J.B., Swindler, S.D., & Offner, A. (2009). The Impact of Leadership on Change Readiness in the US Military. *Journal of Change Management*. 9(4), 459-475.
- Madsen, S, R; John, C, R & Miller, D. (2006). Influencing Factors in Individual Readiness for Change. *Journal of Bussiness and Management*, 12(2)
- McNabb, D.E., & Sepic, F.T., (1995). Culture, Climate, and Total Quality Management : Measuring Readiness for Change. *Public Productivity & Management Review*. 18 (4), 369-385.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T.Jr., (2003). *Personality in Adolthood : A Five-Factor Theory Perspective*. New York : The Guilford Press.
- Michaelis, B., Stegmaier, R., & Sonntag, K., (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior : The Role of Charismatic Leadership and Employee' Trust in Top Management. *Journal of Change Management*. 9(4), 399-417.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990). Beyond the Charismatic Leader : Leadership and Organizational Change. *California Management Review*.
- Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15(1), 73-101
- Rathore, A., Mohanty, R.P., Lyons, A.C., Barlow, N. (2005). Performance management through strategic total productivity optimization. *International Journal Manufacturing Technology*, 25, 1020-1028.
- Shah, N. (2010). A Study of the Relationship Between Organizational Justice and Employee Readiness for Change. *Journal of Enterprise Information Management*. 24(3), 224-235.
- Smollan, R.K., Matheny, J.A., & Sayers, J.G. (2010). Personality, Affect and

- Organizational Change : A Smollan, R.K., Matheny, J.A., & Sayers, J.G. (2010). Personality, Affect and Organizational Change : A Qualitative Study. *Research on Emotions in Organizations*. 6, 85-112
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima (Alih Bahasa : Budi Supriyanto)*. Jakarta : PT Indeks
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edisi Kelima (Alih Bahasa : Budi Supriyanto)*. Jakarta : PT Indeks
- _____. (2011). *Mengapa Perusahaan Anda Gagal*. Diambil dari www.kompasiana.com