

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini berisi mengenai pendahuluan dari penelitian yang akan dilakukan. Dalam bab ini akan dibahas hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, rumusan masalah yang diajukan, tujuan dan manfaat penelitian, serta struktur organisasi penelitian.

A. Latar Belakang Penelitian

Pada akhir tahun 2019 terjadi pandemi global yang disebabkan oleh virus corona atau sekarang biasa disebut dengan *Covid-19*. Direktur Jenderal *World Health Organization* (WHO) Tedros Adhanom Ghereyesus akhirnya secara resmi telah mengumumkan bahwa virus corona sebagai pandemi global (Kristanto, 2020). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mardiyah (2020), dijelaskan bahwa di masa pandemi *Covid-19* hampir seluruh perusahaan di dunia, baik perusahaan besar ataupun kecil mengalami hambatan. Oleh karena itu, seluruh perusahaan di masa pandemi ini wajib melakukan langkah-langkah praktis dan strategis untuk membawa organisasi keluar dari kubangan krisis yang kalau tidak diantisipasi lebih dini dan sangat serius, akan menenggelamkan sebagian besar perusahaan di Indonesia, bahkan dunia.

Era revolusi industri 4.0 yang bersamaan dengan pandemi ini, memerlukan kesiapan lebih pada adaptabilitas sebuah organisasi. Inarno Djajadi selaku Direktur Utama Bursa Efek Indonesia (BEI), menyampaikan masa pandemi *Covid-19* saat ini menuntut perusahaan untuk menyesuaikan strategi bisnis terhadap krisis agar tetap *profitable* sehingga mampu mengubah krisis menjadi *opportunity* (Dinisari, 2020). Perusahaan harus sudah memiliki sebuah peta perjalanan yang terintegrasi untuk membangun kesiapan arah pengembangan bisnis masa depan. Diantara strategi yang mendesak untuk diperhatikan adalah kesiapan untuk berubah (*readiness for change*) pada diri setiap organisasi. Sebuah efektifitas dari perubahan yang diimplementasikan oleh perusahaan sangat dipengaruhi oleh kesiapan semua karyawan yang terlibat didalam pelaksanaan kegiatan perusahaan (Purwanto et al., 2020; Purwanto, Asbari, Fahlevi, et al., 2020b; Setyowati Putri et al., 2020).

Perubahan telah menjadi suatu kebutuhan primer bagi kehidupan organisasi. Perubahan merupakan salah satu aspek yang paling kritis untuk menciptakan manajemen yang efektif (Hussey, 2000, dalam Wibowo, 2008). Penyebab perubahan yang terus menerus dapat dikarenakan laju perkembangan global yang pesat, resiko bisnis yang baru ditemukan, kesempatan yang menggairahkan, inovasi, dan sistem kepemimpinan yang baru (Madsen, Miller, & John, 2005). Selain melakukan upaya transformasi *digital* dan komunikasi intensif, perusahaan juga dinilai perlu mengatur ulang komposisi produk-produk yang dijual. Maka harus ada semacam pengembangan produk atau kombinasi produk dan jasa yang lebih difokuskan kepada kebutuhan dasar, jadi bukan *image* yang diutamakan melainkan fungsi dari produk itu sendiri (Hidayat, 2020).

Pandemi *Covid-19* membuat banyak bisnis goyah, tak terkecuali bisnis *fashion retail*. Ketika pandemi mulai masuk ke Indonesia, tak dipungkiri turut membuat penjualan menurun drastis. Menurut Yusuf Ramdhani sebagai salah satu *owner* Geoff Max Footwear.co dalam diskusi virtual Bincang Shopee, Selasa (23/2), menyatakan bahwa daya beli masyarakat menurun karena orang lebih prioritaskan kebutuhan di tengah kondisi pandemi. Dia juga mengakui bahwa pada awalnya bisnis hanya berfokus pada penjualan produk sepatu *sneakers*, namun ketika pandemi penjualan menurun drastis, akhirnya Geoff Max Footwear.co memutuskan untuk mulai melakukan diversifikasi produk. Produk-produk penunjang kegiatan masyarakat di era pandemi menjadi pilihan, seperti masker, pakaian rumah, sandal santai, dan lain-lain (Rosmalia, 2021).

Pandemi *Covid-19* juga memunculkan gaya hidup dan kebiasaan baru, diantaranya masyarakat menjadi gemar berolahraga. Banyak orang mulai bersepeda, *jogging*, atau pun beragam olahraga lainnya. Meningkatnya jumlah orang yang berolahraga berimbas pada tingginya penjualan peralatan olahraga, diantaranya sepatu. Kondisi ini dimanfaatkan *brand* lokal Bandung, Geoff Max Footwear.co yang melakukan produksi sepatu olahraga dengan *sub-brand* bernama *Athletica* akibat tingginya permintaan. (Susanti, 2020). Terhitung kurang dari lima bulan, 3.000 buah sepatu dari *sub-brand* *Athletica* yang terjual. Perubahan-perubahan yang terjadi seperti yang telah dipaparkan otomatis membuat semua elemen yang ada di dalam Geoff Max Footwear.co juga harus

dapat menyesuaikan dengan keadaan. Mulai dari perubahan produksi yang salah satunya dikarenakan adanya diversifikasi produk, maka desain produk yang akan dijualpun mengalami banyak perubahan dari biasanya. Begitupun dengan strategi dan cara pemasaran hingga penjualan semua jenis produk kepada konsumen.

Peneliti melakukan observasi langsung ke lapangan terhitung dari bulan Februari 2021 di *Head Office*, *Warehouse*, dan *Official Store* Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung. Selain sistem kerja yang sudah pasti berubah karena pandemi seperti kewajiban menjalani protokol kesehatan saat bekerja, perubahan jam atau *shift* kerja, hingga sempat dilaksanakannya *work from home* (WFH) yang sekarang sudah diberlakukan *work from office* (WFO) kembali. Seluruh sektor karyawan terkena dampak dari perubahan strategi produksi, pemasaran, hingga penjualan karena pandemi yang masih berlangsung hingga saat ini. Bagian produksi dihadapi tantangan tidak hanya mengenai perubahan desain produk, melainkan juga bertambahnya jenis produk yang harus diproduksi karena menyesuaikan dengan strategi produksi perusahaan di masa pandemi ini. Bagian pemasaran juga harus dapat membuat para calon konsumen untuk membeli produk yang dikeluarkan dengan menyesuaikan kondisi konsumen pada masa pandemi ini. Hingga pada bagian penjualan yang mengalami perubahan *shift* kerja dikarenakan pembatasan pada saat pandemi terutama pada bagian *official store*, dengan batas waktu yang dipersempit tetapi target penjualan yang tidak dikurangi.

Selaras dengan yang telah dipaparkan peneliti di atas, salah satu dampak yang diakibatkan perubahan yang begitu cepat ini adalah bagaimana seseorang bisa menyesuaikan diri untuk melebur dalam pelaksanaan serta dapat bersaing antar individu yang nantinya akan meningkat antar perusahaan sehingga individu diharuskan siap untuk menghadapi perubahan tersebut (Mahrizal, 2019).

Kesiapan untuk berubah ini bagian dari *soft skills* yang mendesak perlu untuk dimiliki oleh setiap pelaku usaha dan industri (Asbari, Chi Hyun, Wijayanti, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Fayzhall, et al., 2020; Asbari, Purwanto, Maesaroh, et al., 2020; Fikri et al., 2020; Goestjahjanti et al., 2020; Hutagalung, Sopa, et al., 2020; Putra et al., 2020; Sopa et al., 2020a, 2020b). Secara khusus dalam lingkup industri dan organisasi, perubahan akan berjalan begitu cepat dan

komprehensif pada setiap kegiatan yang dilakukan serta memiliki cakupan dimensi yang sangat luas.

Kesiapan individu untuk berubah merupakan faktor yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk melakukan perubahan (Berneth, 2004 dalam Madsen, 2005). Organisasi yang akan melakukan perubahan sangat memerlukan dukungan karyawan yang terbuka, mempersiapkan diri dengan baik, dan siap untuk berubah (Eby, Adams, Russell, & Gaby, 2000). Apabila karyawan tidak siap, maka mereka tidak mampu mengikuti dan merasa kewalahan dengan perubahan organisasi yang terjadi (Hanpachem, 1998 dalam Cilliana, 2008). Ketidaksiapan karyawan tersebut akan membawa dampak negatif bagi perubahan organisasi.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya bahwa Geoff Max Footwear.co beserta karyawan di dalamnya mampu bertahan bahkan mendapatkan pencapaian dengan dihadapkan keharusan mereka untuk beradaptasi dan memiliki kesiapan untuk berubah karena berbagai kondisi pandemi saat ini. Beberapa penelitian sebelumnya menjelaskan faktor-faktor yang dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) yang menemukan bahwa komitmen organisasi memainkan peran penting terhadap kesiapan untuk berubah. Hadiyani (2014) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kesiapan untuk berubah. Karyawan yang terlibat dalam kegiatan organisasi akan cenderung mendukung jalannya perubahan organisasi dan siap untuk berubah. Selanjutnya penelitian Visagle & Steyn (2011) juga mengungkapkan faktor komitmen organisasi dapat memengaruhi kesiapan untuk berubah, yang selanjutnya kedua penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian ini.

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Meyer & Allen, 1990).

Komitmen organisasi itu sendiri dapat juga diartikan sebagai sebuah keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dengan organisasi atau perusahaannya, terdapat beberapa aspek dari komitmen organisasi yakni adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi, keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dengan organisasi, serta bersedia untuk bekerja keras atas nama organisasi (Gebremichael, 2013). Pada aspek pertama yakni adanya keyakinan dan penerimaan yang kuat pada nilai-nilai organisasi hal ini berarti individu dituntut untuk mau mengadopsi rencana perubahan yang dilakukan oleh organisasi serta memiliki keyakinan kepada organisasi untuk tetap menerima dan meyakini segala nilai-nilai organisasi yang diterapkan.

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 1982). Menurut Iverson (dalam Julita & Wan Rafaei, 2010) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan. Penelitian tentang komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah masih jarang dilakukan di beberapa literatur, khususnya di Indonesia.

Sehingga penelitian ini merujuk pada dua penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Julita & Wan Rafaei (2010) dan Visagle & Steyn (2011) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesiapan untuk berubah sehingga organisasi dapat mencapai kesuksesan perubahan yang diharapkan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi adalah karyawan yang terlibat aktif pada pencapaian nilai dan tujuan organisasi, sehingga kesiapan untuk berubah dapat dengan mudah dicapai karyawan yang memiliki komitmen organisasi.

Selain itu penelitian oleh Putri (2018) menunjukkan hasil pengujian regresi variabel komitmen afektif terhadap kesiapan berubah memiliki nilai signifikansi komitmen afektif terhadap kesiapan berubah sebesar 0,000 artinya berpengaruh

positif dan signifikan. Karyawan akan menerima perubahan yang akan terjadi di perusahaan dengan mengerahkan usaha semaksimal mungkin untuk pencapaian kesuksesan perubahan organisasi karena merasa memiliki ikatan emosional dengan orang lain.

Berikutnya penelitian dari Ayu dan Fajrianti (2012) menunjukkan hasil signifikansi komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah sebesar 0,000 artinya komitmen berkelanjutan dengan kesiapan untuk berubah memiliki pengaruh positif dan signifikan. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan akan melaksanakan tugas dengan baik yang diberikan organisasi, karena merasa mendapatkan benefit balik dari perusahaan.

Terakhir penelitian dari Zulkarnain dan Sherry (2014), hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa komitmen normatif terhadap kesiapan karyawan untuk berubah memiliki nilai sebesar 0,000. Karyawan yang memiliki komitmen normatif akan melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diberikan organisasi, sehingga jika organisasi melakukan perubahan, kesiapan untuk berubah subjek dengan komitmen normatif ini akan ditunjukkan dengan penerimaan dan pelaksanaan tugas-tugas perubahan yang telah direncanakan organisasi. Komitmen normatif dapat dipupuk dengan memberikan kesempatan-kesempatan belajar bagi karyawan, sehingga mereka akan merasa wajib membantu organisasi atas kesempatan yang telah diberikan untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Sehubungan dengan hal tersebut, fenomena yang diangkat dalam penelitian ini yaitu kesiapan perubahan karyawan Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung sebagai salah satu dampak dari adanya virus global ini. Sebagai perusahaan yang peka terhadap perubahan, Geoff Max Footwear.co Kota Bandung menuntut karyawannya untuk selalu siap menghadapi perubahan yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Julita & Wan Rafei (2010) menyatakan kesiapan adalah dukungan untuk melakukan perubahan dan dapat memunculkan konsekuensi positif terhadap perubahan.

Berdasarkan data dan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya, peneliti tertarik dan berminat untuk melakukan penelitian terkait **“Pengaruh Komitmen**

Organisasi terhadap Kesiapan untuk Berubah pada Karyawan Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung”.

B. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini yaitu, “Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung?”

C. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kesiapan untuk berubah pada karyawan Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi peneliti selanjutnya mengenai variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu komitmen organisasi sebagai faktor yang memengaruhi kesiapan untuk berubah pada karyawan Geoff Max Footwear.co di Kota Bandung. Hasil penelitian ini akan memberikan manfaat untuk pengembangan keilmuan psikologi, khususnya di bidang psikologi industri dan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan terutama yang berada di bidang dan kondisi yang serupa dalam penelitian ini sebagai pedoman untuk melakukan pengelolaan sumber daya manusia, seperti penilaian, analisa, dan pelatihan dalam upaya meningkatkan kesiapan untuk berubah yang dipengaruhi oleh komitmen organisasi.