

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Munculnya kasus *Coronavirus Disease 2019* (Covid-19) pertama kali di Wuhan, China menandai adanya perubahan kehidupan manusia di seluruh dunia. WHO sebagai organisasi kesehatan dunia pada tanggal 11 Maret 2020 secara resmi menyatakan bahwa wabah Covid-19 sebagai pandemi karena penularannya yang sangat cepat antar manusia dinilai mengkhawatirkan. WHO juga menghimbau masyarakat untuk membatasi aktivitas dan mobilitasnya guna mengurangi penyebaran virus Covid-19. Dengan status pandemi tersebut, membuat pemerintah di seluruh dunia membuat berbagai kebijakan untuk melindungi warganya dari penyebaran virus Covid-19 di antaranya dengan melakukan *lockdown* seperti yang dilakukan di China dan/atau membatasi kegiatan masyarakat di luar tempat tinggalnya seperti di Indonesia.

Akibat dari pembatasan aktivitas dan mobilitas masyarakat pada saat pandemi menyebabkan banyak pelaku usaha di berbagai sektor mengalami tekanan yang kuat, khususnya dalam hal perekonomian. Salah satu sektor yang terdampak tersebut adalah sektor pariwisata dan kreatif. Data laporan survei dampak Covid-19 pada Industri Kreatif (2020) yang dilakukan oleh Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) menyebutkan bahwa semua pelaku ekonomi kreatif mengalami kerugian material dalam bentuk penurunan omzet dari sebelum adanya pandemi Covid-19 di Indonesia. Dikarenakan penurunan omzet tersebut,

pelaku usaha melakukan beberapa penyesuaian untuk tetap bertahan di tengah perubahan yang diakibatkan pandemi.

Sebanyak 55,8% pelaku usaha menyatakan bahwa tetap produktif selama pandemi merupakan salah satu faktor penentu kesiapan berubah bagi para pelaku usaha. Bentuk perubahan yang dilakukan oleh pelaku usaha di antaranya adalah melakukan aktivitas pekerjaan di rumah (WFH) seperti yang dilakukan oleh sub sektor pembuatan aplikasi, animasi dan pengembangan permainan. Sub sektor lain seperti televisi, radio, periklanan dan desain komunikasi visual melakukan pengalihan dengan menggunakan media digital atau *online* untuk pembuatan konten promosinya. Sedangkan sub sektor *fashion*, kuliner, kriya dan seni rupa mengalihkan promosinya melalui media *online* meskipun dengan kapasitas SDM yang terbatas.

Prianto, dkk. (2020) menyatakan bahwa kesiapan berubah pada pelaku usaha mikro berada pada posisi lemah dibandingkan dengan pelaku usaha yang berskala lebih besar yang dilihat dari indikator dorongan untuk mengikuti perubahan. Faktor kesiapan untuks berubah tersebut mendorong tercapainya produktivitas kerja bagi pelaku usaha, khususnya pelaku usaha kecil dan menengah (Kemenparekraf, 2020). Untuk dapat tetap produktif di tengah perubahan yang terjadi, para pelaku UMKM mengalami kendala khususnya terkait penggunaan media *online* yang berbayar dan kualitas provider jaringan dan koneksi internet yang tidak stabil. Selain itu, faktor internal usaha juga memainkan peranan yang penting dalam kesiapan berubah, seperti kualitas kehidupan organisasi, penguasaan

teknologi, ketersediaan SDM yang mumpuni, dukungan keluarga, dukungan modal dan dukungan warga organisasi usaha (Prianto, dkk., 2020).

Di Indonesia sendiri terdapat beberapa sub sektor dalam UMKM, yaitu aplikasi, animasi, pengembangan permainan, televisi, radio, periklanan, desain komunikasi visual, *fashion*, kuliner, kriya dan seni rupa. Salah satu UMKM yang menjadi penggerak utama ekonomi Indonesia adalah di bidang kuliner (Nurmala, dkk., 2022). Sektor ini menyumbang pendapatan produk domestik bruto (PDB) sebesar 455,44 triliun rupiah atau 41% dari total PDB ekonomi kreatif pada tahun 2020 (Antara, 2021). Adanya kebijakan untuk melakukan pembatasan aktivitas dan mobilitas masyarakat membuat UMKM melakukan perubahan guna mengantisipasi kebijakan pemerintah untuk melakukan *social distancing*, salah satunya dengan penggunaan teknologi digital dan pemanfaatan internet untuk menjalankan bisnis. Hal ini terlihat dari survei *The World Bank* IBRD-IDA yang menyatakan bahwa 42% UMKM di Indonesia menggunakan media sosial atau *digital platform* untuk antisipasi kebijakan pemerintah (Nurmala, dkk., 2022).

Senada dengan penelitian yang dilakukan Nurmala, dkk. (2022) yang menyatakan salah satu UMKM yang menjadi penggerak ekonomi Indonesia adalah UMKM di bidang kuliner, Kusumaningrum, dkk. (2021) menyebutkan bahwa usaha kuliner yang selama ini menjadi salah satu tumpuan ekonomi Indonesia mengalami guncangan yang diakibatkan adanya Pandemi Covid-19. Untuk itu, strategi dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan situasi pandemi beberapa usaha kuliner melakukan perubahan seperti membuat inovasi variasi produk *frozen*, memfokuskan pada peningkatan kebersihan dan pengemasan produk. Selain itu,

faktor internal seperti sumber daya manusia juga memainkan peranan penting dalam keberlangsungan usaha di masa pandemi, sehingga peningkatan kualitas SDM juga menjadi fokus dalam strategi bertahan di masa pandemi. Faktor lain yang berpengaruh adalah faktor promosi dan pemasaran melalui berbagai media khususnya media sosial dan aplikasi layanan pesan antar *online* serta sistem pembayaran yang dilakukan secara *cashless*. Perubahan seperti ini akan memengaruhi pola kerja yang dilakukan oleh pengusaha maupun karyawannya, karena merubah pola kerja lama yang sudah biasa dikerjakan dengan suatu hal yang baru dimana pengusaha maupun karyawan harus menyesuaikan diri dengan cara kerja dan teknologi baru.

UMKM merupakan salah satu bentuk organisasi. Dimana pada kasus yang menimpa UMKM saat ini, menuntutnya untuk melakukan berbagai perubahan yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitasnya dalam persaingan di lingkungan serta untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (J. Boonstra, 2004). Untuk dapat terus bertahan dan tetap kompetitif, suatu organisasi perlu melakukan adaptasi dengan melakukan perubahan, baik dalam skala kecil maupun besar, baik secara inkremental maupun fundamental (Cunningham, dkk., 2002). Umumnya setiap perubahan tersebut mendapatkan penolakan dari anggota organisasi karena akan memengaruhi kompetensi, nilai dan kemampuannya dalam mengatasi perubahan. Pada fase ini, yang merupakan fase *unfreezing* dalam teori perubahan (Lewin, 1947) menimbulkan berbagai ketidaknyamanan bagi para anggota organisasi. Untuk itu, kesiapan berubah (*readiness for change*) dari anggota organisasi merupakan faktor yang sangat penting terhadap kesuksesan perubahan organisasi.

Seperti yang sudah diungkapkan di atas, kesiapan dalam menghadapi perubahan (*readiness for change*) merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan proses implementasi perubahan dalam organisasi (Holt, dkk., 2007). Ia menjelaskan bahwa kesiapan berubah sebagai keyakinan individu, sikap dan niat mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan perubahan tersebut. Cunningham, dkk. (2002) menyatakan bahwa kesiapan melibatkan kebutuhan yang dapat dibuktikan untuk perubahan, kemampuan seseorang untuk berhasil mencapai perubahan (*self efficacy*) dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proses perubahan. Individu yang memiliki kesiapan berubah yang tinggi akan turut berpartisipasi aktif dan mendukung proses perubahan.

Holt dan Vardaman (2013) menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah terdiri dari faktor perbedaan individu dan faktor struktural. Kesiapan berubah tersebut mencerminkan keyakinan individu, sikap dan niat mengenai sejauh mana perubahan diperlukan dan kapasitas organisasi untuk berhasil melakukan perubahan tersebut (Armenakis, dkk., 1993; Holt, dkk., 2007). Faktor perbedaan individu melibatkan sikap, keyakinan dan niat individu dan kolektif. Kesiapan untuk berubah sama dengan tahap persiapan dalam *transtheoretical model*, yaitu di mana individu memiliki sikap positif terhadap perubahan dan menunjukkan kecenderungan untuk mengambil tindakan dalam waktu dekat (Holt & Vardaman, 2013).

Berbeda dengan Holt dan Vardaman (2013), Shah (2009) mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan berubah terdiri dari

faktor pekerjaan dan faktor individu. Pada faktor pekerjaan terdiri atas *active and passive job, appropriateness, change efficacy, communication, decision latitude, discrepancy, flexible policies and procedures, job demands, job knowledge and skills, logistic and system support, management and leadership relations, organizational commitment, organizational culture, perceived organizational support, personal valence, social relations at workplace, social support*, dan *wellness*. Sedangkan faktor individu dipengaruhi oleh *adaptability, autonomy, beliefs, demography, depression, emotional exhaustion, general attitude, intention to quit, self efficacy, job satisfaction, participation, personal resilience, rebelliousness, skills variety, supervisory support, team work, trust, turnover, work irritation*, dan *affective commitment*, serta *psychological capital* (Fachruddin & Mangundjaya, 2012).

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya, faktor-faktor yang memengaruhi *readiness for change* di antaranya adalah *Commitment, Identification with organization, loyalty and Employee Involvement* (Madsen, dkk, 2006), *Demographic factors such as: education and position* (Bouckenooghe & Devos, 2008), *belief, support, and conducive organizational environment* (Wittenstein, 2008), *Knowledge and Skills of the Employee, Interpersonal Relationship at Work, also Organizational Culture, as well as The Relationship between Management and Leader* (Hanpachern, 1998), *Job Satisfaction and Effective Performance Management* (McNabb & Sepic, 2022), *Trust in Management, Perception of Supervisor Supports, and Perceptions of Organization Readiness* (Weber & Weber,

2001), *Content of the Change, Context, Process and Individual Characteristics* (Holt, dkk., 2007)

Fachruddin dan Mangundjaya (2012) menyatakan bahwa faktor karakteristik individu merupakan salah satu faktor yang termasuk dalam kajian perubahan organisasi. Tidak hanya itu, sikap maupun sumber daya personal juga termasuk dalam kajian perubahan organisasi, hal tersebut bisa berupa prediktor, mediator atau moderator. Di mana *psychological capital* termasuk dalam salah satu faktor yang dikaji dalam proses perubahan organisasi, yaitu dalam hal kesiapan untuk berubah. Faktor individu lain yang berpengaruh terhadap kesiapan berubah dalam menghadapi perubahan adalah *adaptability* (Shah, 2009).

Meyer (1982) menyatakan bahwa untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan diperlukan kemampuan beradaptasi. Kemampuan beradaptasi merupakan suatu model dalam melakukan antisipasi, memberikan respon yang sesuai dan penyesuaian. Kemampuan adaptasi sendiri merupakan suatu konstruk individu yang menjadi faktor penentu dalam menghadapi perubahan yang tidak diharapkan. Keterkaitan antara kedua faktor individu dalam menghadapi perubahan dikemukakan oleh Safavi dan Bouzari (2019) yang menyatakan bahwa *psychological capital* memiliki hubungan yang signifikan dengan *adaptability*. Penelitian ini mendasari keterkaitan antara kedua faktor individu yang memengaruhi seseorang dalam mendukung perubahan yang terjadi dalam organisasi. Penelitian lain yang dilakukan Luo, dkk. (2022) menunjukkan bahwa individu yang memiliki *psychological capital* yang kuat dapat mendukungnya dalam mencapai potensi penuhnya, meningkatkan inisiatif, dan mengaktifkan

kemampuan untuk menanggapi perubahan di lingkungan internal dan eksternal, mengkoordinasikan sumber daya internal dan eksternal, mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru secara terus menerus, dan menanggapi berbagai dari perubahan dinamis sehingga akan meningkatkan kinerja adaptifnya. Kinerja adaptif ini merupakan manifestasi dari konstruk *adaptability*.

*Psychological capital* menjadi salah satu faktor yang mendorong kesiapan individu dalam melakukan perubahan (Gani, dkk., 2020); Fachruddin & Mangundjaya, 2012; Lizar, dkk., 2015; Ningrum & Salendu, 2021). Selain *psychological capital*, faktor lain yang memengaruhi kesiapan individu dalam melakukan perubahan adalah *adaptability*. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Tan dan Nadarajah (2021) dan Yean, dkk. (2022) menyatakan pengaruh yang positif dan signifikan antara *adaptability* dengan *readiness for change*. Yean, dkk. (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *adaptability* menjadi mediator dari *trust* dan *clarity on goals*, sehingga meningkatkan kesiapan berubah pada pegawai negeri sipil di Malaysia. Keterkaitan antara *adaptability* dan *readiness for change* juga diungkapkan pada penelitian yang dilakukan oleh Rismansyah, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa dalam menghadapi perubahan, kemampuan adaptasi diperlukan untuk berkontribusi pada perubahan tersebut.

Berdasarkan proposisi di atas, bahwa *psychological capital* memiliki hubungan signifikan dengan *adaptability*, *psychological capital* juga sebagai faktor pendorong *readiness for change* seseorang, dan *adaptability* berpengaruh dalam mendorong *readiness for change individu*, maka penelitian ini bertujuan untuk

mengungkapkan peran *adaptability* sebagai variabel mediator pada pengaruh antara *psychological capital* dan *readiness for change*.

### 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diungkapkan di atas, *psychological capital* merupakan salah satu atribut individu yang memengaruhi *individual readiness for change*. Selain itu, *adaptability* seseorang juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi *individual readiness for change*. Belum ada penelitian yang menyebutkan pengaruh *psychological capital* terhadap *readiness for change* dengan *adaptability* sebagai variabel mediator.

Maka, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan bahwa apakah terdapat pengaruh positif dari *psychological capital* terhadap *readiness for change* dengan *adaptability* sebagai variabel mediator?

### 1.3. Signifikansi Penelitian

Penelitian yang berfokus pada kesiapan individu dalam menghadapi perubahan penting untuk dilakukan mengingat perubahan merupakan suatu hal yang pasti terjadi, terlebih saat ini status pandemi yang diakibatkan Covid-19 belum berakhir. Dengan adanya kasus Covid-19 mendasari kebijakan pemerintah untuk membatasi kegiatan masyarakat, sehingga diperlukan perubahan-perubahan dalam kehidupan masyarakat, khususnya pada bidang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang merupakan salah satu penopang ekonomi di Indonesia. Perubahan yang terjadi pada lingkungan membuat UMKM harus menyesuaikan diri terhadap perubahan tersebut. Penyesuaian yang dilakukan oleh UMKM sangat dipengaruhi oleh individu yang ada di dalamnya, khususnya para pengusaha UMKM. Di mana

untuk dapat melakukan penyesuaian diri dalam usahanya, pengusaha diharapkan memiliki kemampuan beradaptasi yang baik dan kesiapan mental dalam menghadapi perubahan yang salah satunya dipengaruhi oleh kondisi psikologisnya, yaitu modal psikologis (*psychological capital*).

Penelitian tentang kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang dipengaruhi oleh *psychological capital* telah banyak dilakukan di Indonesia, di antaranya oleh Gani, dkk., (2020) yang meneliti tentang pengaruh *psychological capital* terhadap *readiness to change* pada karyawan penjaga gardu tol di Jabodetabek, yang menunjukkan bahwa *psychological capital* berpengaruh terhadap *readiness to change* dengan dimensi *resilience* sebagai aspek yang paling berpengaruh. Penelitian lain dilakukan oleh Ningrum dan Salendu (2021) yang meneliti tentang pengaruh *psychological capital* terhadap *individual readiness for change* pada karyawan *sales*, yang menunjukkan bahwa keempat dimensi *psychological capital* berpengaruh secara positif terhadap *individual readiness for change* karyawan *sales*. Fachruddin dan Mangundjaya (2012) dalam penelitiannya tentang “*the impact of workplace well-being and psychological capital, to the individual readiness for change*” yang dilakukan pada karyawan Bank Indonesia menunjukkan bahwa *psychological capital* karyawan secara positif berhubungan dan berkontribusi terhadap *individual readiness for change*, dan *workplace wellbeing* tidak berhubungan dengan kesiapan berubah individu. Kemudian, Lizar, dkk. (2015) meneliti “*the role of psychological capital and psychological empowerment on individual readiness for change*” pada perusahaan konstruksi di Indonesia, yang menunjukkan bahwa *psychological capital* dan *psychological*

*empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *individual readiness for change*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang telah diungkapkan di atas adalah pada skala dan subjek penelitian. Skala *psychological capital*, pada penelitian ini menggunakan skala *psychological capital questionnaire* (PCQ) yang terdiri dari 12 aitem yang dikembangkan oleh Luthans, Youssef dan Avolio (2007) yang telah dilakukan adaptasi. Penggunaan skala ini sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Fachruddin dan Mangundjaya (2012).

Penelitian yang menguji keterkaitan antara *psychological capital* dan *adaptability* dilakukan oleh Luo, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa *psychological capital* yang kuat dapat mendukung orang untuk mencapai potensi penuh mereka, meningkatkan inisiatif, dan mengaktifkan kemampuan untuk menanggapi perubahan di lingkungan internal dan eksternal, mengkoordinasikan sumber daya internal dan eksternal, mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru secara terus menerus, dan menanggapi berbagai perubahan dinamis. *Psychological capital* lebih lanjut berpengaruh positif terhadap *adaptive performance* yang merupakan manifestasi dari *adaptability*.

Keterkaitan antara *adaptability* dan *readiness for change* juga diungkapkan pada studi yang dilakukan oleh Rismansyah, dkk. (2022) yang menyatakan bahwa dalam menghadapi perubahan, kemampuan adaptasi diperlukan untuk berkontribusi pada perubahan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa dalam menghadapi perubahan dalam organisasi, faktor yang harus disiapkan adalah *self efficacy* yang merupakan salah satu dimensi dari *psychological capital*, selain

itu juga *adaptability* sebagai salah satu penentu keunggulan kompetitif organisasi di masa depan. Kemampuan adaptasi organisasi dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi individu yang ada dalam organisasi tersebut. Selain penelitian yang dilakukan oleh Rismansyah, dkk. (2022) tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Yean, dkk. (2022) menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi seseorang memengaruhi kesiapan untuk berubah.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang telah dilakukan terkait *psychological capital*, *adaptability* dan *readiness for change* dengan berbagai konteks penelitiannya menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut saling berkaitan dan memengaruhi secara positif. Penelitian ini akan menguji pengaruh ketiga variabel dengan menguji variabel *adaptability* sebagai mediator dari pengaruh *psychological capital* terhadap *readiness for change* pada UMKM sub sektor kuliner. UMKM yang merupakan penopang ekonomi nasional, selalu menghadapi tantangan perubahan baik dari internal maupun eksternal sehingga perlu diteliti faktor-faktor individu atau pengusaha UMKM yang dapat menyukseskan perubahan di lingkungan UMKM yang dimilikinya, yaitu *psychological capital*, *adaptability* dan *readiness for change*.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh positif dari kedua variabel penelitian ini yaitu pengaruh *psychological capital* terhadap *readiness for change* dengan *adaptability* sebagai variabel mediator pada UMKM sub sektor kuliner.