

Kepribadian dan Perubahan Organisasi: Mengelola Respon Individu Terhadap Perubahan dalam Lingkungan Kerja

Ahmad Munfarih Fadhil¹, Hilyatul Muzahrofah², Selnistia Hidayati³

¹ UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

² UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

³ UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Corresponding Author:

Selnistia Hidayati, UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten, Indonesia

Email: selnistia.hidayani@uinbanten.ac.id

Abstract.

This study examines the relationship between individuals' personal characteristics and their responses to structural transformations in professional contexts. Drawing on theoretical frameworks of personality, such as the Big Five model, the paper explores how attributes like openness to new experiences and emotional stability contribute to individuals' adaptive capacity. To reduce barriers and optimize work outcomes, the discussion also addresses methods for managing personal responses, including effective dialogue and competency development programs. This review is based on an evaluation of recent scientific publications from the 2020-2024 period and highlights the importance of strategies that take personality profiles into account to ensure the smooth implementation of institutional change.

Keywords: Individuals, Organizations, Work Environment

Abstrak.

Kajian ini menelaah keterkaitan antara karakteristik personal seseorang dengan reaksi mereka terhadap transformasi struktural dalam konteks profesional. Mengacu pada kerangka teoretis kepribadian, seperti model Lima Besar, tulisan ini menguji bagaimana atribut-atribut seperti keterbukaan pada hal baru dan keseimbangan emosional berkontribusi pada kapasitas adaptif individu. Untuk mengurangi hambatan dan mengoptimalkan hasil kerja, dibahas pula metode penanganan respons personal, termasuk dialog yang efisien dan program pengembangan kompetensi. Penelusuran ini didasarkan pada evaluasi publikasi ilmiah mutakhir dari periode 2020-2024, serta menggarisbawahi signifikansi strategi yang memperhitungkan profil kepribadian demi kelancaran proses perubahan institusional.

Kata kunci: Individu, Organisasi, Lingkungan Kerja

PENDAHULUAN

Transformasi organisasional merupakan suatu keniscayaan dalam lanskap bisnis kontemporer, terlebih dalam konteks digitalisasi dan situasi pandemi semisal COVID-19. Perubahan dapat dipicu oleh faktor seperti teknologi dan dinamika eksternal, yang membutuhkan pendekatan adaptif dari anggota organisasi (Christou & Piller, 2024). Reaksi individual terhadap perubahan tidaklah homogen; sebagian pegawai menyambutnya dengan

penuh semangat, sementara sebagian lainnya menunjukkan penolakan yang signifikan. Karakteristik pribadi individu memiliki kontribusi penting dalam mendeterminasi cara seseorang menghadapi perubahan tersebut. Sebagai seorang akademisi yang memiliki minat pada psikologi organisasi, saya berkeyakinan bahwa pemahaman mendalam mengenai kompleksitas ini dapat mendukung organisasi dalam merealisasikan proses transisi yang lebih mulus dan berkesinambungan.

Tulisan ini bertujuan untuk mengkaji korelasi antara karakteristik personal dan reaksi individu terhadap transformasi organisasional, serta menyajikan saran-saran konkret untuk mengelola reaksi tersebut secara efektif. Transformasi organisasional mencakup berbagai inisiatif perubahan, termasuk penataan ulang struktur organisasi, implementasi teknologi baru, serta modifikasi etos kerja dan proses internal. Setiap jenis perubahan ini sering kali menimbulkan reaksi yang bervariasi dari anggota organisasi, yang bisa berupa dukungan, ketidakpastian, hingga resistensi terhadap perubahan itu sendiri. Penelitian literatur kontemporer menunjukkan bahwa respons ini dipengaruhi oleh faktor individual, seperti sifat kepribadian dan kesiapan psikologis, serta faktor kontekstual organisasi, seperti komunikasi, dukungan manajemen, dan persepsi terhadap proses perubahan itu sendiri (Khaw *et al.*, 2023).

Karakteristik personal merupakan pola yang relatif konsisten dalam hal perilaku, perasaan, serta pemikiran seseorang (McCrae & Costa, 1997). Model Lima Besar yang meliputi keterbukaan pada pengalaman, ketelitian, sifat ekstrovert, keramahan, serta kestabilan emosi telah menjadi landasan fundamental dalam pemahaman terhadap reaksi terhadap perubahan. Studi-studi terbaru mengindikasikan bahwa individu yang memiliki tingkat keterbukaan yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, seiring dengan fleksibilitas dan kesediaan mereka untuk menerima gagasan baru (John & Srivastava, 2021). Sebaliknya, individu dengan stabilitas emosi rendah mungkin mengalami kecemasan tinggi saat menghadapi ketidakpastian, yang dapat mengarah pada resistensi aktif atau pasif.

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Vakola *et al.* (2020) mengindikasikan bahwa sifat kepribadian berpengaruh dalam memodifikasi efek dari transformasi organisasi terhadap kondisi kesejahteraan para pekerja. Analisis data yang melibatkan 500 partisipan dari sektor teknologi menunjukkan bahwa individu yang memiliki karakteristik proaktif, sebagaimana diukur melalui instrumen *Big Five*, menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih kuat selama fase penataan ulang perusahaan. Temuan studi ini memperkuat pandangan bahwa kepribadian tidak hanya berfungsi sebagai indikator awal terhadap respons, tetapi juga berperan sebagai perantara antara adanya perubahan dan luaran kerja yang mencakup produktivitas serta tingkat kepuasan.

Selain itu, Bouckennooghe *et al.* (2025) menegaskan signifikansi konteks dalam hubungan antara kepribadian dan respons terhadap perubahan. Sementara penelitian Oreg (2003) menunjukkan bahwa kepribadian disposisional mampu memprediksi reaksi emosional dan perilaku terhadap perubahan dalam berbagai konteks organisasi. Mereka menggabungkan teori transaksional dengan model kepribadian, mengemukakan bahwa adanya dukungan organisasi dapat meningkatkan dampak positif dari kepribadian yang adaptif. Sebagai contoh, karyawan dengan tingkat ekstrasversi yang tinggi mungkin menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tim yang bersifat kolaboratif selama periode perubahan, namun dukungan dari manajemen tetap krusial untuk memitigasi potensi isolasi sosial.

Penelitian yang diterbitkan pada tahun 2023, termasuk studi oleh Magon *et al.* (2024) menggarisbawahi pengaruh pandemi COVID-19 terhadap cara individu merespons perubahan. Temuan mereka menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian berdampak pada tingkat kelelahan (*burnout*); individu dengan tingkat keramahan yang tinggi cenderung lebih resilien terhadap tekanan yang timbul akibat perubahan, sementara mereka yang memiliki stabilitas emosi lebih rendah lebih rentan untuk menarik diri.

METODE PENELITIAN

Studi ini mengadopsi metode kualitatif yang berfokus pada telaah literatur. Menurut Sugiyono (2019), penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dengan menekankan pada makna, proses, dan pemahaman konteks, sehingga sangat sesuai untuk penelitian yang bertujuan menggali konsep dan hubungan teoretis berdasarkan data non-numerik. Pemilihan metode ini didasarkan pada tujuan penelitian yang esensial untuk menganalisis dan mengintegrasikan ragam temuan akademis mengenai korelasi antara karakteristik personal dan reaksi terhadap restrukturisasi institusional, tanpa melibatkan observasi lapangan. Karakteristik investigasi ini adalah deskriptif analitis, yang dirancang untuk memaparkan dan mengkaji secara mendalam berbagai konsep, kerangka teoritis, dan hasil riset sebelumnya yang terkait dengan tema kepribadian dan transformasi organisasional. Pendekatan ini memfasilitasi peneliti dalam meraih wawasan holistik mengenai pola interkoneksi antarvariabel berdasarkan tinjauan literatur yang tersedia.

Studi ini menggunakan metodologi kualitatif dengan pendekatan telaah literatur, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengkaji, menelaah, dan mengintegrasikan berbagai temuan akademik yang relevan dengan fokus penelitian tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan secara langsung. Pendekatan ini dipilih karena dianggap paling sesuai untuk menjawab tujuan penelitian yang menekankan pada pemahaman konseptual dan teoritis mengenai hubungan antara karakteristik personal dan respons individu terhadap restrukturisasi

institusional. Penelitian kualitatif berbasis literatur memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif melalui analisis terhadap buku, artikel jurnal, dan publikasi ilmiah yang kredibel (Creswell, 2014). Karakteristik penelitian ini bersifat deskriptif analitis, yakni berupaya mendeskripsikan sekaligus menganalisis secara mendalam konsep, kerangka teoretis, dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kepribadian dan transformasi organisasional. Menurut Zed (2014), penelitian kepustakaan tidak hanya berfungsi untuk menghimpun informasi, tetapi juga untuk membangun sintesis pengetahuan yang sistematis dan logis berdasarkan sumber-sumber yang ada.

Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengidentifikasi pola, kecenderungan, serta interkoneksi antarvariabel yang dibahas dalam berbagai studi sebelumnya. Pendekatan deskriptif analitis juga memberikan ruang bagi peneliti untuk melakukan interpretasi kritis terhadap temuan-temuan yang ada, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih holistik dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Sebagaimana dikemukakan oleh Snyder (2019), literature review dalam penelitian kualitatif berperan penting dalam mengembangkan kerangka konseptual dan memperkaya perspektif teoritis suatu kajian. Metode ini tidak hanya mendukung pencapaian tujuan penelitian secara efektif, tetapi juga memastikan bahwa analisis yang dihasilkan memiliki landasan teoritis yang kuat, sistematis, dan relevan dengan perkembangan kajian keilmuan terkait kepribadian dan perubahan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Selain itu, Bouckennooghe (2010) menegaskan bahwa konteks organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam menentukan bagaimana kepribadian individu memengaruhi respons terhadap perubahan. Melalui penggabungan teori transaksional dengan model kepribadian, mereka menekankan bahwa respons individu bukanlah hasil dari karakteristik personal semata, melainkan terbentuk melalui interaksi dinamis antara individu dan lingkungan kerjanya. Teori transaksional memandang individu sebagai subjek aktif yang menilai perubahan berdasarkan persepsi terhadap tuntutan situasional dan ketersediaan sumber daya pendukung. Dalam konteks ini, dukungan organisasi menjadi faktor kunci yang dapat memperkuat atau justru melemahkan kapasitas adaptif individu. Persepsi terhadap ketersediaan sumber daya dapat memoderasi jalur respons terhadap stress, yang sejalan dengan gagasan bahwa dukungan organisasi berperan pada kapasitas adaptif individu (Goh, Sawang & Oei, 2010).

Dukungan organisasi, seperti komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang partisipatif, serta ketersediaan sumber daya psikologis dan teknis, terbukti mampu meningkatkan dampak positif dari kepribadian yang adaptif. Sebagai contoh, karyawan dengan tingkat ekstrasversi

yang tinggi cenderung lebih mudah berinteraksi, berkolaborasi, dan berbagi ide selama proses perubahan berlangsung. Mereka umumnya menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam tim yang bersifat kolaboratif, terutama ketika perubahan menuntut kerja sama lintas unit dan penyesuaian pola kerja. Namun demikian, Bouckennooghe (2010) juga menekankan bahwa karakteristik ini tidak serta-merta menjamin keberhasilan adaptasi apabila tidak diiringi dengan dukungan manajemen. Tanpa arahan yang jelas dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, individu yang ekstrovert sekalipun berpotensi mengalami kelelahan sosial atau perasaan terisolasi, terutama ketika perubahan berlangsung dalam jangka waktu yang panjang.

Lebih lanjut, dinamika respons individu terhadap perubahan semakin kompleks ketika dikaitkan dengan kondisi krisis global, seperti pandemi COVID-19. Studi oleh Magon *et al.* (2024) menggarisbawahi bahwa pandemi tidak hanya mempercepat perubahan organisasi, tetapi juga meningkatkan tekanan psikologis yang dirasakan oleh individu. Perubahan mendadak dalam sistem kerja seperti peralihan ke kerja jarak jauh, digitalisasi proses, serta meningkatnya ketidakpastian pekerjaan menjadi stresor tambahan yang memperkuat peran kepribadian dalam menentukan tingkat ketahanan individu.

Temuan Magon *et al.* (2024) menunjukkan bahwa karakteristik kepribadian berpengaruh signifikan terhadap tingkat kelelahan kerja (*burnout*). Individu dengan tingkat keramahan (*agreeableness*) yang tinggi cenderung lebih resilien dalam menghadapi tekanan perubahan karena memiliki kecenderungan untuk membangun hubungan yang suportif, bersikap kooperatif, serta mampu mengelola konflik secara konstruktif. Sikap empatik dan orientasi pada keharmonisan sosial membantu individu ini untuk mencari dukungan emosional dan mempertahankan keseimbangan psikologis di tengah situasi yang penuh ketidakpastian. Empati berkorelasi dengan kesejahteraan mental dan kualitas hubungan sosial, yang menunjukkan bahwa sikap empatik membantu individu dalam proses interaksi sosial yang mendukung keseimbangan psikologis (Niu, Jin & Meng, 2023).

Sebaliknya, individu dengan tingkat stabilitas emosi yang rendah lebih rentan mengalami stres berlebih, kecemasan, dan kelelahan emosional. Ketidakmampuan dalam mengelola emosi negatif dapat mendorong individu untuk menarik diri dari interaksi sosial maupun tugas-tugas kerja, sehingga berpotensi menurunkan kinerja dan keterlibatan kerja (*work engagement*). Dalam jangka panjang, kondisi ini tidak hanya berdampak pada individu, tetapi juga dapat menghambat efektivitas perubahan organisasi secara keseluruhan. Menurut Bouckennooghe, Raja & Abbas (2014) kemampuan individu dalam mengatur emosi (*emotion regulation*) berpengaruh terhadap keterlibatan kerja, di mana kesulitan dalam regulasi emosi terkait dengan keterbatasan sumber daya sosial yang dapat mengurangi *work engagement*. Hal ini mendukung

pernyataan bahwa emosi negatif yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan keterlibatan kerja.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam memahami perbedaan kepribadian individu dan menyesuaikannya dengan strategi dukungan yang tepat. Organisasi tidak dapat mengandalkan pendekatan yang seragam dalam mengelola perubahan, melainkan perlu mengembangkan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan psikologis karyawan. Pendekatan ini mencakup penyediaan komunikasi yang transparan, penguatan peran pimpinan sebagai sumber dukungan emosional, serta pengembangan program peningkatan kapasitas adaptif yang berorientasi pada karakteristik individu.

Kajian Bouckennooghe *et al.* (2025) dan Magon *et al.* (2024) mempertegas bahwa kepribadian dan konteks organisasi merupakan dua elemen yang saling melengkapi dalam membentuk respons individu terhadap perubahan. Dukungan organisasi yang memadai tidak hanya berfungsi sebagai penyangga terhadap dampak negatif perubahan, tetapi juga sebagai katalis yang memungkinkan potensi adaptif individu berkembang secara optimal dalam menghadapi dinamika perubahan yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Perubahan organisasi merupakan keniscayaan dalam dunia kerja modern yang dipengaruhi oleh tantangan global, perkembangan teknologi, dan kondisi krisis seperti pandemi COVID-19. Perubahan ini tidak hanya berdampak pada struktur dan sistem organisasi, tetapi juga secara signifikan memengaruhi individu sebagai aktor utama dalam organisasi. Berdasarkan kajian literatur, kepribadian individu terbukti berperan penting dalam menentukan respons terhadap perubahan organisasi. Model kepribadian Big Five memberikan kerangka yang relevan untuk memahami variasi respons individu. Individu dengan tingkat keterbukaan yang tinggi cenderung lebih adaptif, sedangkan individu dengan stabilitas emosi yang rendah lebih rentan mengalami kecemasan dan resistensi. Kepribadian memengaruhi kesiapan perubahan, kesejahteraan psikologis, tingkat burnout, serta keterlibatan dan kinerja kerja. Namun demikian, keberhasilan perubahan juga sangat ditentukan oleh konteks organisasi, khususnya melalui komunikasi yang transparan, dukungan manajerial, dan pelibatan karyawan. Pengelolaan perubahan organisasi yang efektif perlu mengintegrasikan aspek struktural dan psikologis secara seimbang. Pendekatan berbasis pemahaman kepribadian individu menjadi strategi penting untuk meminimalkan resistensi, meningkatkan keterlibatan, serta mewujudkan perubahan organisasi yang berkelanjutan dan berorientasi pada kesejahteraan manusia.

REFERENCE

- Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 46(4), 500-531. <https://doi.org/10.1177/0021886310367944>
- Bouckenooghe, D., Raja, U., & Abbas, M. (2014). How does self-regulation of emotions impact employee work engagement: The mediating role of social resources. *Journal of Management & Organization*, 20(4), 508-525. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.43>
- Bouckenooghe, D., Schwarz, G. M., Nguyen, P. T., & De Clercq, D. (2025). Person-centered insights into organizational change: Identifying and analyzing profiles using latent profile analysis. *Australian Journal of Management*, 03128962251334223. <https://doi.org/10.1177/03128962251334223>
- Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: A management research perspective. *Transformation towards sustainability: A novel interdisciplinary framework from RWTH Aachen University*, 303-330. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Goh, Y. W., Sawang, S., & Oei, T. P. (2010). The Revised Transactional Model (RTM) of occupational stress and coping: An improved process approach. *The Australasian Journal of Organisational Psychology*, 3, 13-20. <https://doi.org/10.1375/ajop.3.1.13>
- John, O. P., & Srivastava, S. (2021). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. Dalam L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138). Guilford Press.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Magon, H., Smith, J., Besson, J., Hau, E., Taylor, S., Ruben, J., ... & Lee, Y. Y. (2024). Adapting to change: exploring perceptions and demands of the coronavirus (COVID-19) workforce changes—an Australian multi-institutional radiation oncology survey. *Australian Health Review*, 48(4), 388-395. <https://doi.org/10.1071/AH23183>
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American psychologist*, 52(5), 509. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.52.5.509>
- Niu, J., Jin, C., & Meng, L. (2023). The structural relations of self-control, empathy, interpersonal trust, friendship quality, and mental well-being among adolescents: a cross-national comparative study in China and Canada. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02468-2>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of applied psychology*, 88(4), 680. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 104, 333-339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zed, M. (2014). *Metode penelitian kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.