

6. KESIMPULAN, DISKUSI DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara dimensi *uncertainty avoidance* dengan sikap individu terhadap perubahan pada suku Jawa. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi toleransi seseorang terhadap ambiguitas, maka cenderung akan menerima perubahan. Sedangkan, semakin rendah toleransi seseorang terhadap ambiguitas, maka akan cenderung menolak perubahan.
2. Suku Jawa memiliki kecenderungan tingkat *uncertainty avoidance* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa suku Jawa memiliki toleransi yang rendah dalam menghadapi ketidakpastian. Seseorang yang memiliki UA tinggi pada umumnya akan membuat hidupnya menjadi lebih pasti, menganggap bahwa hidup harus stabil dan terjamin, dan juga selalu mentaati peraturan dan norma yang berlaku.
3. Suku Jawa memiliki kecenderungan untuk bersikap menerima dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi tidak dianggap sebagai sesuatu yang membahayakan dan mempercayai bahwa perubahan yang terjadi memiliki dampak positif bagi dirinya.

Selain kesimpulan yang telah dikemukakan untuk menjawab permasalahan utama, terdapat juga kesimpulan dari hasil analisis tambahan yang dilakukan pada penelitian ini yaitu:

1. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan tingkat *uncertainty avoidance* antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan.
2. Terdapat perbedaan yang signifikan tingkat *uncertainty avoidance* individu berdasarkan rentang usia.

3. Tidak terdapat perbedaan tingkat *uncertainty avoidance* yang signifikan berdasarkan latar belakang pendidikan.
4. Tidak terdapat perbedaan tingkat *uncertainty avoidance* yang signifikan berdasarkan lama kerja.
5. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan sikap individu terhadap perubahan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan
6. Terdapat perbedaan yang signifikan pada sikap individu dalam menghadapi perubahan berdasarkan rentang usia.
7. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada sikap individu dalam menghadapi perubahan berdasarkan latar belakang pendidikan.
8. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada sikap individu dalam menghadapi perubahan berdasarkan rentang usia.

6. 2 Diskusi

6. 2. 1. Hubungan Antara *Uncertainty Avoidance* dengan Sikap Terhadap Perubahan pada Suku Jawa.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa terdapat hubungan negatif antara *uncertainty avoidance* dengan sikap terhadap perubahan. Hubungan negatif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai *uncertainty avoidance* individu maka semakin besar pula kecenderungan seseorang untuk menolak perubahan dan juga sebaliknya yaitu semakin rendah nilai *uncertainty avoidance* individu maka semakin besar pula kecenderungan seseorang untuk menerima perubahan.

Didalam perubahan, terdapat ketidakpastian hasil. Hal ini tentu saja berdampak pada karyawan yang bekerja didalamnya. Menurut Smith (dalam Mangundjaya, 2001) berhasil atau tidaknya sebuah perubahan bergantung kepada sumber daya manusianya itu sendiri. Dengan demikian maka setiap reaksi dan sikap yang ditampilkan oleh individu harus diperhatikan. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly Jr. (2000), perilaku individu didalam perkerjaan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianutnya yang telah tertanam sejak kanak-kanak sesuai dengan budaya masing-masing. Dimensi nilai budaya yang berpengaruh dalam menghadapi ketidakpastian antara lain *uncertainty avoidance*, karena dimensi tersebut merupakan cara individu menghadapi sebuah

ketidakpastian atau ambiguitas. Dengan demikian, karena dalam perubahan terdapat ketidakpastian dan nilai *uncertainty avoidance* merupakan cara seseorang dalam menghadapi ketidakpastian, maka sikap seseorang dalam menghadapi perubahan berhubungan dengan dimensi nilai *uncertainty avoidance*.

Seseorang yang memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi biasanya mereka merasa nyaman ketika merasa ada sebuah kepastian terhadap keadaan saat ini dan masa yang akan datang (Wagner III & Hollenbeck, 1995). Selain itu juga seseorang yang memiliki UA tinggi memerlukan adanya suatu peraturan, dan juga dalam melaksanakan tugas dibutuhkan petunjuk yang mendetil, sehingga dalam melakukan sesuatu, orang yang memiliki UA tinggi akan membutuhkan perencanaan yang mendetail sehingga semua hal dapat diantisipasi sebelumnya. Sedangkan perubahan pada umumnya mendatangkan ketidakpastian, serta kemungkinan dapat terjadi hal-hal yang diluar perencanaan dan juga memiliki dampak terhadap individu. Berdasarkan hal tersebut maka seseorang yang memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi tidak akan menyukai perubahan karena menyebabkan dirinya harus berhadapan dengan ketidakpastian, sehingga akan cenderung untuk menolak perubahan. Bagi mereka, perubahan merupakan suatu hal yang dapat mengancam kehidupan mereka dan mempengaruhi stabilitas hidup. Begitu pula sebaliknya, seseorang yang memiliki *uncertainty avoidance* yang rendah menganggap ketidakpastian merupakan hal yang biasa terjadi dalam sebuah kehidupan, dan mereka merasa nyaman dengan keadaan seperti itu. Apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, mereka akan cenderung untuk menerimanya dan menjalaninya. Berdasarkan hal tersebut, maka seseorang dengan *uncertainty avoidance* rendah akan cenderung menerima perubahan yang terjadi.

Hubungan negatif antara UA dan sikap individu dalam menghadapi perubahan ini tidak sesuai pada gambaran suku Jawa yang didapatkan dari hasil penelitian ini. Ditemukan hasil yang tidak sejalan dengan hubungan tersebut, dimana suku Jawa memiliki kecenderungan UA tinggi dan sikap menerima dalam menghadapi perubahan. Hal ini kemungkinan karena pada dasarnya suku Jawa memiliki sikap *nrimo* dimana manusia dituntut untuk pasrah kepada setiap kejadian yang merupakan takdir dalam hidupnya (Sujamto, 1992). Sehingga

dalam menghadapi setiap hal yang terjadi pada hidupnya, suku Jawa memasrahkannya kepada-Nya dan mempercayai bahwa hal tersebut sudah merupakan takdirnya. Selain sifat *nrimo* yang dimiliki suku Jawa, sifat *manut* juga dapat mempengaruhi sikap orang Jawa dalam menghadapi perubahan. Jika dihubungkan dengan sifat *manut*, maka dapat dikatakan bahwa individu tersebut menerima perubahan karena menuruti perintah atasan, yang menginginkan adanya sebuah perubahan. Hal ini juga didasarkan pada sifat orang Jawa yang diwajibkan menghormati orang yang berada di atas kita (Mulder, 1983), baik dari segi umur maupun posisi seperti atasan dan senior. Menuruti perintah atasan, aturan-aturan yang berlaku dan menghormati atasan merupakan gambaran seseorang yang memiliki UA yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa meskipun orang Jawa memiliki sikap menerima dalam menghadapi perubahan yang terjadi namun tetap memiliki UA yang tinggi. Hal ini dikarenakan dirinya menerima perubahan karena patuh terhadap peraturan, norma, dan juga sangat menghormati atasannya.

Hasil ini juga berkaitan dengan perubahan yang telah dilakukan BUMN Z dimana perusahaan yang awalnya berbentuk perseroan terbatas, berubah menjadi perusahaan terbuka, dimana terdapat kepemilikan saham oleh masyarakat. Dalam perubahan ini yang menjadi sorotan adalah pihak-pihak manajerial dan direksi selaku pengambil keputusan atas kebijakan-kebijakan yang diambil oleh perusahaan. Hal tersebut menyebabkan perubahan tersebut tidak secara langsung mempengaruhi karyawan, terutama karyawan yang berada pada level bawah atau pelaksana. Dalam hal ini, perubahan yang dirasakan oleh level bawah atau pelaksana, hanya hal-hal yang sifatnya konkrit, seperti perubahan logo dan perubahan seragam. Pada penelitian ini, sebagian besar sampel adalah karyawan yang berada di level bawah atau pelaksana, sehingga mereka tidak terlalu merasakan dampak dari perubahan yang terjadi. Selain itu juga mereka menganggap bahwa perubahan yang dilakukan oleh perusahaan tidak merugikan mereka. Hal tersebutlah yang dapat mendorong mereka untuk memilih sikap menerima dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

Meskipun demikian, hasil penelitian ini sesuai dengan data dari daerah Amerika Utara, Eropa, Asia dan Australia yang didapatkan oleh Naughton (dalam

Kreitner & Kinicki, 2004) bahwa salah satu hal yang mempengaruhi seseorang dalam menghadapi perubahan adalah toleransi terhadap risiko. Seseorang yang memiliki toleransi yang tinggi terhadap risiko akan memiliki kecenderungan untuk menerima perubahan, sedangkan seseorang yang memiliki toleransi yang rendah terhadap risiko akan cenderung untuk menolak perubahan

6. 2. 2. Gambaran *Uncertainty Avoidance* pada Suku Jawa

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa suku Jawa memiliki nilai *uncertainty avoidance* yang tinggi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2006), bahwa suku Jawa memiliki UA yang tinggi. Dapat dikatakan bahwa suku Jawa memiliki toleransi yang rendah terhadap ketidakpastian. Ciri-ciri dari seseorang yang memiliki UA yang tinggi adalah mengutamakan kehidupan yang stabil dan aman (Wagner III & Hollenbeck, 1995), menganggap bahwa perbedaan merupakan hal yang berbahaya, sangat memerlukan adanya peraturan, memiliki kecemasan yang tinggi, dan tidak berani mengambil resiko (Hofstede & Hofstede, 2005). Selain itu juga dapat terlihat dari keinginan yang besar untuk memiliki anak pada suku Jawa, karena menganggap bahwa anak dapat menjamin kehidupan mereka dimasa tua (Koentjaraningrat, 1994). Masa tua merupakan masa depan, dimana Hofstede (1997) mengemukakan bahwa masa depan tidak dapat diketahui apa yang akan terjadi dengan pasti. Pandangan orang Jawa mengenai pentingnya kehadiran anak untuk dapat menjamin masa tua mereka, menggambarkan bahwa orang Jawa melakukan hal-hal yang dapat membuat kehidupannya menjadi pasti. Berdasarkan ciri-ciri tersebut, orang Jawa tergolong memiliki UA tinggi karena dalam menghadapi peristiwa-peristiwa penting dalam hidupnya, orang Jawa selalu melakukan sebuah upacara *slametan*, dimana maksud dari upacara tersebut adalah menggambarkan perasaan cemas atas sesuatu hal yang belum terjadi dan upacara tersebut selalu mereka laksanakan terutama dalam menghadapi hal-hal yang besar agar terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan (Koentjaraningrat, 1984).

Berbeda dengan hasil penelitian Mangundjaya (2006), penelitian yang dilakukan oleh Octaviani dan Pranadhini (2006) menyimpulkan bahwa orang Jawa memiliki kecenderungan UA rendah. Sejalan dengan hasil penelitian

Octaviani (2006), salah satu sifat dari orang Jawa adalah toleran (Sujamto, 1992). Hal ini menunjukkan bahwa orang Jawa memiliki toleransi yang cukup besar terhadap hal-hal yang terjadi, termasuk perbedaan. Hasil penelitian Octaviani dan Pranadhini (2006) juga didukung oleh sifat lain dari orang Jawa adalah kurang kompetitif (Sujamto, 1992), hal ini menyebabkan orang Jawa menjadi pendiam, lamban, dan malas yang merupakan ciri dari orang yang memiliki UA rendah (Hofstede, 1997).

Perbedaan hasil penelitian Octaviani & Pranadhini (2006) dengan Mangundjaya (2006) kemungkinan dikarenakan suku Jawa memiliki diantaranya dua ciri khas yang bertolak belakang satu dengan yang lain; yaitu memiliki rasa toleransi yang tinggi dan juga ritual-ritual yang sering dilakukan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menyimpulkan suku Jawa, harus melihat dari berbagai macam pandangan, karena menurut Sujamto (1992), banyak sekali pandangan mengenai suku Jawa dan terkadang pandangan-pandangan tersebut saling bertentangan. Hal yang senada juga diungkapkan oleh Partokusumo (2007), bahwa kebudayaan Jawa tidak homogen dan terdapat perbedaan sifat pada suku Jawa, sehingga tidak dapat disamakan satu dengan yang lain. Selain itu, hal ini kemungkinan disebabkan oleh faktor lain, seperti budaya organisasi. Penelitian oleh Octaviani dan Pranadhini (2006) dilakukan pada BUMN yang bergerak dibidang perbankan, dimana salah satu hal yang harus dimiliki oleh perbankan adalah toleransi yang cukup besar. Hal ini dikarenakan pergerakan tingkat suku bunga ditentukan oleh faktor eksternal seperti bank sentral, inflasi, dan kondisi sosial politik. Sedangkan penelitian Mangundjaya (2006) dilakukan pada BUMN yang bergerak dalam bidang listrik, dimana BUMN ini merupakan satu-satunya pengelola listrik di Indonesia. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa budaya organisasi yang dimiliki oleh BUMN Z, sama dengan BUMN yang bergerak di bidang listrik.

6. 2. 3. Gambaran Sikap Terhadap Perubahan pada Suku Jawa.

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa suku Jawa memiliki kecenderungan untuk menerima perubahan yang terjadi. Hasil ini berbeda dengan hipotesis penelitian ini yang mengemukakan bahwa individu yang bersuku Jawa memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan. Hal ini didasarkan pada salah satu ciri orang Jawa yaitu tradisi *slametan*, dimana upacara *slametan* ini mencerminkan perasaan cemas dalam menghadapi peristiwa tertentu dan untuk menghilangkan perasaan itu upacara ini dilakukan agar terhindar dari marabahaya. Terdapatnya upaya untuk menghilangkan perasaan cemas dan mencegah terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan, maka orang Jawa cenderung untuk menolak perubahan. Hal ini dikarenakan didalam perubahan terdapat hal-hal yang belum dapat dipastikan hasilnya, sehingga dapat menimbulkan perasaan cemas. Namun dari hasil penelitian didapatkan hal yang berbeda, dimana orang yang bersuku Jawa memiliki kecenderungan untuk menerima perubahan. Hal ini kemungkinan dikarenakan orang Jawa cenderung untuk menerima hal-hal yang terjadi dalam hidupnya. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Koentjaraningrat (1995) bahwa kebanyakan orang Jawa mempercayai semua yang terjadi dalam kehidupan mereka sudah diatur oleh Sang Pencipta. Sikap orang Jawa yang seperti itu seringkali disebut dengan *nrimo*. Hal tersebut juga menunjukkan bahwa salah satu ciri orang Jawa adalah religius (Sujamto, 1992) karena mereka menyerahkan semuanya kepada takdir yang telah ditentukan oleh Sang Pencipta. Selain itu juga orang Jawa melakukan beberapa upaya untuk mencegah terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, namun apabila kejadian yang tidak diinginkannya tetap terjadi, mereka akan menerima keadaannya dengan lapang dada.

Tempat bekerja orang yang bersuku Jawa kemungkinan juga dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan. Pada penelitian ini tempat pengambilan sampel adalah BUMN Z yang merupakan salah satu BUMN yang terdapat di Indonesia. Berhubungan dengan tempat pengambilan sampel penelitian, orang Jawa yang dijadikan sampel penelitian adalah pegawai negeri. Menurut Koentjaraningrat (1984), pegawai negeri memiliki sebuah mentalitas yaitu sifat *manut*. Dengan adanya sifat seperti ini, maka pegawai negeri cenderung untuk patuh kepada atasan, menuruti norma-norma yang berlaku, dan tidak berani

mengambil resiko dalam pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut, karena yang mengadakan perubahan pada umumnya adalah dari pihak yang berkuasa (atasan), maka jika dalam tempat bekerjanya terjadi sebuah perubahan, maka para pegawai negeri tersebut cenderung untuk menerima perubahan yang akan membuat dirinya merasa aman. Selain itu juga dampak yang dirasakan pada masing-masing individu tidak terlalu dirasakan, karena perubahan tidak terlalu dirasakan. Seperti yang telah dikemukakan pada diskusi mengenai hubungan antara *uncertainty avoidance* dengan sikap terhadap perubahan, bahwa perubahan yang dilakukan tidak dirasakan dampaknya oleh karyawan yang berada pada level bawah, kemungkinan mereka hanya merasakan perubahan yang terjadi pada logo dan seragam yang mereka gunakan. Hal tersebut dirasakan oleh mereka tidak terdapat ancaman didalamnya dan tidak mengganggu stabilitas hidup mereka. Belum terasanya perubahan disebabkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi dan pengambilan data, tidak terlalu jauh, selain itu juga proses perubahan belum berjalan secara keseluruhan.

Selain itu juga faktor tidak ada pilihan lain juga dapat menyebabkan mereka menerima perubahan yang terjadi. Hal ini dikaitkan dengan usia dan lama kerja, terlihat karyawan yang menjadi sampel penelitian sudah lama bekerja diperusahaan tersebut dan memiliki usia yang sudah tidak muda lagi. Hal inilah yang menyebabkan mereka mau tidak mau harus menerima perubahan yang terjadi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Peers dan Angwin (dalam Kreitner & Kinicki, 2004) bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap sikap yang dipilih seseorang dalam menghadapi perubahan. Dalam hal ini kemungkinan sampel pada penelitian ini memiliki kepuasan kerja yang tinggi sehingga mereka cenderung untuk menerima perubahan yang terjadi.

6. 3 Diskusi Tambahan

6. 3. 1. Gambaran Dimensi *Uncertainty Avoidance* Suku Jawa Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, dan Lama Kerja

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa tidak terdapat perbedaan tingkat UA pada jenis kelamin laki-laki dan perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa

jenis kelamin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat UA. Namun jika dilihat dari nilai *mean*, maka perempuan memiliki kecenderungan toleransi yang rendah terhadap ketidakpastian sedangkan laki-laki memiliki toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian. Hal ini dapat disebabkan karena pada masa sekarang telah terjadi kesetaraan gender dimana tidak terdapat perbedaan antara laki-laki dan perempuan. Selain itu juga nilai-nilai Jawa sangat kuat mempengaruhi kehidupan seseorang, sehingga baik laki-laki maupun perempuan tidak terdapat perbedaan dalam menghadapi ketidakpastian.

Usia individu memiliki pengaruh terhadap tingkat UA-nya. Individu yang berusia 45 – 65 tahun memiliki kecenderungan tingkat UA tinggi. Hal ini sesuai dengan karakteristik pada usia tersebut yang memiliki tingkat stres yang tinggi (Papalia, et. al., 2001). Hal ini juga kemungkinan disebabkan oleh banyaknya pengalaman yang telah dialaminya, sehingga harus berhati-hati dalam mengambil keputusan. Sejak kecil orang yang bersuku Jawa diajarkan untuk selalu berhati-hati, hal ini tertanam hingga dewasa bahkan ketika telah memiliki anak, mereka menurunkannya. Selain itu juga kemungkinan pada usia tersebut, seseorang telah merasa pada keadaan yang stabil dan aman, sehingga cenderung untuk tidak mengambil risiko.

Latar belakang individu yang berbeda-beda ternyata tidak menyebabkan perbedaan tingkat UA individu. Individu yang memiliki latar belakang pendidikan diploma maupun SLTA memiliki toleransi yang rendah terhadap perubahan. Namun individu yang memiliki latar belakang pendidikan S1 memiliki kecenderungan UA rendah. Seseorang yang memiliki latar belakang pendidikan S1 memiliki lebih banyak kemampuan, sehingga tidak merasa terancam dengan adanya ketidakpastian, sedangkan seseorang yang berlatar belakang pendidikan SMU merasa pengetahuan yang mereka miliki terbatas dan ketidakpastian akan membuat mereka terancam.

Individu yang telah bekerja lebih dari 20 tahun juga memiliki UA yang tinggi. Hal ini berkaitan dengan usia individu, semakin lama mereka bekerja di tempat tersebut, berarti usia mereka juga sudah semakin tua dan juga mereka telah merasa nyaman dengan keadaan yang sekarang. Selain itu juga jika dikaitkan dengan tempat mereka bekerja yaitu BUMN dimana dalam waktu dekat mereka

akan mengalami pensiun dan mendapatkan dana pensiun, sehingga mereka lebih cenderung untuk menghindari hal-hal yang tidak pasti agar mereka masih bisa bekerja di tempat tersebut yang merupakan sumber penghasilannya untuk memenuhi kehidupan sehari-hari.

6. 3. 2. Gambaran Sikap Terhadap Perubahan pada Suku Jawa Berdasarkan Jenis Kelamin, Usia, Tingkat Pendidikan, dan Lama Kerja

Perbedaan jenis kelamin tidak menyebabkan adanya perbedaan sikap yang dipilih dalam seseorang menghadapi perubahan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh nilai-nilai yang dianut orang Jawa sangat kuat. Nilai-nilai tersebut pada umumnya sudah ditamamkan sejak mereka masih kanak-kanak. Sehingga setelah dewasa, nilai-nilai tersebut melekat dengan kuat. Sedangkan terdapat perbedaan sikap dalam menghadapi perubahan pada rentang usia seseorang.

Individu dengan usia 25-30 tahun dan 31-44 tahun memiliki kecenderungan sikap menerima dalam menghadapi perubahan. Sedangkan pada usia 45 – 65 tahun yang tergolong dewasa madya, individu cenderung untuk menolak perubahan. Hal ini terkait dengan keadaan fisik yang tidak sekuat dulu, sehingga dirinya tidak memiliki kesiapan untuk menghadapi ketidakpastian. Dalam hal ini mereka tidak mau mengambil resiko karena takut perubahan akan membawa dampak yang buruk dan mempengaruhi stabilitas hidup mereka. Selain kemampuan fisik, kemampuan kognitif seseorang yang sudah berada pada tahap dewasa madya juga berkurang dan dapat menyebabkan dirinya sudah tidak mampu bersaing dengan orang-orang lain yang lebih berkompeten. Hal ini diperkuat oleh Dessler (dalam Seniati, 2002) bahwa pada usia 45 – 65 tahun merupakan tahap pemeliharaan, sehingga mereka yang berada pada tahap tersebut hanya menjaga apa yang sudah mereka dapatkan.

Latar belakang pendidikan seseorang yang berbeda juga tidak menyebabkan terdapat perbedaan sikap yang dipilih seseorang dalam menghadapi perubahan. Begitu pula dengan lama kerja seseorang yang tidak menyebabkan terdapat perbedaan sikap seseorang dalam menghadapi perubahan. Namun jika dilihat dari pengelompokkan lama kerja, seseorang yang telah bekerja lebih dari 20 tahun memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan. Lama kerja

berhubungan dengan usia seseorang, semakin lama masa kerja seseorang, maka semakin tua juga usianya. Pada usia tersebut orang cenderung untuk menolak perubahan karena merasa hidupnya sudah stabil dan tidak ingin merusak stabilitas hidupnya. Dilain sisi, seseorang yang telah lama bekerja, merasa nyaman dengan keadaan dirinya dan lingkungannya, sehingga dirinya tidak ingin meninggalkan zona kenyamanannya (*comfort zone*).

6.4 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti menemukan beberapa hal yang berguna sebagai masukan untuk penelitian selanjutnya maupun untuk organisasi/ perusahaan yang sedang ataupun akan melakukan perubahan. Berikut ini adalah beberapa saran yang diajukan oleh peneliti.

Saran untuk penelitian selanjutnya antara lain:

- a. Persepsi seseorang mengenai perubahan akan mempengaruhi sikap yang dipilihnya. Dengan demikian akan lebih baik apabila dicantumkan pertanyaan terbuka atau *yes-no question* mengenai persepsi terhadap perubahan, sehingga dapat diketahui persepsi seseorang terhadap perubahan dan juga dapat diketahui apakah orang tersebut telah merasakan adanya perubahan diperusahaan tempat ia bekerja.
- b. Penelitian mengenai sikap terhadap perubahan dan *uncertainty avoidance*, hingga saat ini hanya dilakukan kepada perusahaan yang tergolong BUMN. Untuk melihat apakah terdapat faktor budaya organisasi, maka pada penelitian selanjutnya dapat dilakukan perbandingan antara perusahaan swasta dengan perusahaan milik negara.
- c. Perbedaan gambaran hasil penelitian yang tidak menunjukkan adanya hubungan dapat disebabkan oleh adanya alasan-alasan tertentu mengapa seseorang memilih sikap tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka sebaiknya pada penelitian selanjutnya juga diteliti mengenai alasan seseorang dalam memilih sikap terhadap perubahan.
- d. Pada penelitian selanjutnya, sebaiknya waktu perubahan menjadi salah satu karakteristik dalam pemilihan sampel, karena hal tersebut dapat

menilai apakah responden telah merasakan adanya perubahan yang terjadi pada organisasi yang berdampak pada dirinya.

Saran untuk organisasi atau perusahaan yang sedang ataupun akan melakukan perubahan antara lain:

- a. Permasalahan sumberdaya manusia menjadi salah satu hal yang penting dalam proses perubahan. Permasalahan sumberdaya manusia ini dapat menjadi sumber perubahan maupun menjadi kendala dalam proses perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi/perusahaan harus selalu memperhitungkan dan melibatkan peran sumberdaya manusia dalam melakukan aktivitas dan kebijakan yang dibuat oleh organisasi/perusahaan.
- b. Bagi organisasi yang akan ataupun sedang melakukan perubahan, diharapkan untuk memperhatikan hal-hal yang akan mempengaruhi sikap individu dalam menghadapi perubahan, terutama yang berhubungan dengan faktor budaya sehingga dapat dilakukan pengantisipasi lebih lanjut melalui langkah-langkah yang akan diambil dalam proses perubahan.
- c. Supaya seseorang yang memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi tidak menolak perubahan, maka sebaiknya perusahaan membuat sistem perencanaan karir (*career planning*), sehingga seseorang dengan UA tinggi dapat memprediksi mengenai apa yang akan dialaminya sehubungan dengan perubahan yang terjadi pada tempat kerjanya.
- d. Selain itu juga untuk meminimalkan penolakan perubahan oleh orang dengan UA tinggi, sebaiknya perusahaan (dalam hal ini pihak manajerial/pimpinan) menjelaskan secara rinci semua yang berhubungan dengan perusahaan seperti: latar belakang dilakukan perubahan, apa saja yang akan dilakukan perubahan, fungsi perubahan bagi perusahaan dan juga karyawan, dampak apa saja yang akan muncul baik bagi perusahaan maupun karyawan, dan bagaimana cara perusahaan mengatasi dampak tersebut.