

2. LANDASAN TEORI

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai perubahan dan dimensi nilai *uncertainty avoidance*. Pada bagian perubahan akan lebih dispesifikasikan menjadi definisi, sifat perubahan, sumber perubahan, tujuan perubahan, kendala dan hambatan dalam melakukan perubahan, perubahan dalam organisasi dan sikap individu terhadap perubahan. Sedangkan untuk dimensi nilai *uncertainty avoidance*, akan dijelaskan mengenai definisi, gambaran *uncertainty avoidance*, dan *uncertainty avoidance* pada suku Jawa.

2. 1. Perubahan

2. 1. 1. Definisi Perubahan

Menurut Robbins (2001), perubahan adalah *making things different*. Pengertian lain dikemukakan oleh Judson (2000) dimana perubahan adalah “*any alteration to the status quo in an organization initiated by management, that impact either or both the work and the work environment of an individual*” (p.10). Berdasarkan kedua definisi diatas, maka perubahan dapat diartikan membuat sesuatu menjadi berbeda dari yang lama, baik dari tidak ada menjadi ada, maupun mengganti yang sudah ada menjadi baru yang memiliki dampak terhadap lingkungan kerja maupun kinerja seseorang.

2. 1. 2. Sifat Perubahan

Tidak ada sesuatu yang abadi kecuali perubahan itu sendiri (Mangundjaya, 2001). Kalimat tersebut mengungkapkan bahwa perubahan selalu terjadi didalam kehidupan. Terdapat beberapa sifat perubahan lainnya yang dikemukakan oleh Smith (dalam Mangundjaya, 2001) yaitu:

- a. Perubahan adalah sesuatu yang universal
- b. Perubahan dapat tidak terlihat
- c. Perubahan adalah suatu proses
- d. Dalam proses perubahan akan terjadi perubahan paradigma
- e. Perubahan dapat terjadi secara cepat dan lambat
- f. Hanya manusia yang dapat membuat perubahan menjadi sukses

- g. Perubahan dapat bersifat membangun dan juga merusak

Berdasarkan sifat-sifat yang telah dikemukakan oleh Smith (dalam Mangundjaya, 2001) maka perubahan merupakan hal yang selalu terjadi dimana saja, kapan saja serta dihadapi oleh siapa saja. Selain itu juga, perubahan saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya, sehingga jika terjadi perubahan di salah satu bagian maka, bagian lain juga akan mengalami perubahan.

2. 1. 3. Perubahan dalam Organisasi

Segala sesuatu yang ada di dunia setiap saat selalu mengalami perubahan (Wursanto, 2003), termasuk organisasi. Katz and Kahn (dalam Haslam, 2001) mendefinisikan organisasi sebagai “*social device[s] for efficiently accomplishing through groups means some stated purpose.*”. Dengan demikian organisasi adalah sebuah wadah sosial yang mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan, organisasi harus dapat melakukan perubahan. Hal tersebut juga berkaitan dengan tujuan dari segala bentuk perubahan yang dikemukakan oleh Judson (2000) yaitu untuk mencapai sasaran atau hasil yang tepat. Dengan demikian, organisasi melakukan perubahan agar dapat bertahan dan mengembangkan diri.

2. 1. 4 Sumber Perubahan

Perubahan tidak terjadi begitu saja. Terdapat sebab-sebab tertentu yang dapat menyebabkan terjadinya perubahan di dalam organisasi. Menurut Wilson dan Heifetz (dalam Mangundjaya, 2001) terdapat dua sumber terjadinya perubahan yaitu berasal dari dalam organisasi dan luar organisasi. Berikut ini akan diuraikan mengenai sumber perubahan menurut Wilson dan Heifetz (dalam Mangundjaya, 2001)

1. Luar organisasi
 - a. Kondisi ekonomi sosial
 - b. Nilai-nilai politik
 - c. Perubahan kondisi “pasar”
 - d. Teknologi baru
 - e. Peraturan baru

- f. Standard dan kualitas baru
- 2. Dalam organisasi
 - a. Visi, misi, dan filosofi baru
 - b. Strategi baru
 - c. Redefinisi *core business*
 - d. Rekonstruksi dan *re-engineering* organisasi
 - e. Kondisi sumberdaya manusia
 - f. Perubahan budaya organisasi

Sumber-sumber inilah yang nantinya akan mendorong organisasi untuk melakukan perubahan. Dalam penelitian ini salah satu sumber yang berpotensi menyebabkan terjadinya perubahan dalam organisasi berasal dari luar organisasi yaitu perubahan kondisi “pasar”, yang ditandai dengan persaingan bebas. Dengan demikian, jika perubahan terjadi karena adanya perubahan kondisi “pasar” maka tujuan dari perubahan adalah untuk beradaptasi sehingga bisa bertahan dan bersaing. Berikut akan diuraikan lebih lanjut mengenai tujuan-tujuan perubahan secara umum.

2. 1. 5 Jenis Perubahan

Secara umum terdapat tiga jenis perubahan menurut Kreitner & Kinicki (2004) yaitu:

- a. Perubahan Adaptif (*Adaptive change*)

Perubahan tipe ini merupakan perubahan yang memakan biaya sedikit banyak, tidak kompleks, dan ketidakpastian yang ditimbulkan tidak besar. Kecil kemungkinan karyawan menolak perubahan tipe ini. Contoh perubahan adaptif antara lain adalah apabila adanya perubahan visi misi dari perusahaan, maka agar dapat mencapai visi misi tersebut, deskripsi pekerjaan setiap posisi menjadi bertambah dan lebih mendalam.
- b. Perubahan Inovatif (*Innovative change*)

Perubahan tipe ini memakan biaya yang cukup banyak, cukup kompleks, dan cukup menimbulkan ketidakpastian. Contoh dari perubahan ini antara lain penggunaan teknologi seperti menggunakan *smart card* dan mesin dalam melakukan transaksi di gerbang tol.

c. Perubahan Inovasi keseluruhan (*Radically innovative change*)

Tipe ini merupakan perubahan yang paling banyak memakan biaya, paling kompleks, dan sangat menimbulkan ketidakpastian. Perubahan pada tipe ini sering dianggap sebagai hal yang dapat mengancam baik pihak manajerial maupun karyawan. Perubahan tipe ini memiliki potensi paling besar dalam penolakan terhadap perubahan. Contoh dari perubahan ini adalah perubahan secara keseluruhan di organisasi seperti perubahan struktur, perubahan deskripsi pekerjaan, perubahan sistem, perubahan peraturan, dan lain-lain.

2. 1. 6 Tujuan Perubahan

Tujuan dari semua perubahan yang terjadi adalah untuk mendapatkan sasaran yang tepat (Judson, 2000). Namun perubahan tidak selalu sesuai dengan apa yang sudah direncanakan (Hermon-Taylor dalam Miner, 1992) dan juga belum tentu sesuai dengan tujuan yang sudah dirumuskan. Mungkin saja terjadi hal-hal yang diluar dugaan baik yang mendukung maupun menghambat terjadinya perubahan. Berikut ini akan dijelaskan mengenai kendala dan hambatan dalam melakukan perubahan.

2. 1. 7 Kendala dan Hambatan Dalam Melakukan Perubahan

Terdapat tiga kendala dan hambatan dalam melakukan perubahan menurut Wilson (dalam Mangundjaya, 2001) yaitu:

a. Sistem dan proses perubahan

Sistem dan proses perubahan dipengaruhi oleh tujuan suatu organisasi, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang.

b. Sumberdaya manusia

Sumberdaya manusia sangat berpengaruh terhadap efektivitas suatu perubahan. Dalam hal ini sikap penolakan, pelaku perubahan yang kurang handal, keterbatasan sumberdaya manusia, dan pemahaman yang kurang tepat dapat mempengaruhi efektivitas perubahan.

c. Sistem dan lingkungan organisasi

Dalam hal ini, yang termasuk sistem dan lingkungan organisasi adalah budaya organisasi, struktur, proses, dan sistem organisasi.

Untuk itu maka pihak manajemen harus memberikan perhatian khusus dan penanganan lebih lanjut kepada hal-hal yang berpotensi untuk menghambat perubahan. Menurut Wilson (dalam Mangundjaya, 2001), salah satu hal yang berpotensi untuk menghambat perubahan adalah sumberdaya manusia, baik sebagai pelaku perubahan maupun hasil perubahan. Hal ini dikarenakan perubahan memberikan dampak terhadap sumberdaya manusia (Judson, 2000), baik positif maupun negatif sehingga setiap individu memiliki sikap masing-masing terhadap perubahan. Sikap yang ditampilkan oleh individu dapat mempengaruhi proses dan keberhasilan perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa manusia memiliki peranan yang penting dalam perubahan, sehingga perlu diperhatikan sikap yang ditampilkan karena akan mempengaruhi tingkah laku mereka. Untuk lebih jelasnya, akan dijelaskan lebih lanjut mengenai sikap terhadap perubahan.

2. 2. Sikap terhadap perubahan

2. 2. 1. Definisi

Sikap didefinisikan sebagai *"a favorable or unfavorable evaluative reaction to ward something or someone, exhibited in one's belief, feelings or intended behavior."* (Myers dalam Sarwono, 2002).

Menurut Myers (dalam Sarwono, 2002), sikap memiliki tiga komponen yaitu kognisi (berhubungannya dengan kepercayaan, ide dan konsep), afeksi (menyangkut kehidupan emosional seseorang), dan konatif (kecenderungan bertingkah laku). Ketiga komponen ini saling terkait satu dengan yang lain. Berdasarkan hal tersebut, kepercayaan, pengetahuan, serta perasaan seseorang dapat membentuk sikap seseorang terhadap sesuatu hal.

Berdasarkan definisi diatas, maka sikap adalah evaluasi positif atau negatif berdasarkan unsur kognitif, emosional, dan peristiwa-peristiwa khusus yang

diberikan individu terhadap sesuatu atau seseorang, sehingga memberikan pengarahan pada setiap tingkah laku individu.

2. 2. 2. Sikap Individu Terhadap Perubahan

Sangat penting untuk mengetahui sikap seseorang dalam menghadapi perubahan. Hal ini dikarenakan sumberdaya manusia sangat berperan dalam proses dan keberhasilan suatu perubahan (Wilson, Smith, Eales-White, dan Galpin dalam Mangundjaya, 2001). Selain itu setiap perubahan memiliki dampak yang kuat terhadap individu sehingga secara langsung maupun tidak langsung sikap individu dapat mempengaruhi efektivitas perubahan.

Menurut Galpin (dalam Mangundjaya, 2001), terdapat dua sikap seseorang dalam menghadapi perubahan yaitu:

- A. Sikap menerima/ sikap efektif dalam menghadapi perubahan
 - a. memberikan bantuan/ dukungan
 - b. meningkatkan kerjasama
 - c. menjelaskan situasi, kondisi, dan proses perubahan
 - d. memunculkan masalah penolakan ke permukaan
 - e. menanggapi penolakan secara serius
 - f. melibatkan mereka yang menolak
 - g. melakukan negosiasi
- B. Sikap menolak/ sikap tidak efektif dalam menghadapi perubahan
 - a. mempertahankan diri
 - b. memberikan nasihat yang tidak perlu
 - c. membujuk dengan informasi
 - d. tidak menyetujui (menolak) dan memaksa

Selain Galpin, Judson (2000) juga mengemukakan bahwa terdapat empat (4) sikap seseorang terhadap perubahan yaitu:

- a. Penerimaan aktif

Penerimaan terhadap perubahan terjadi karena ketika seseorang menganggap bahwa perubahan yang terjadi sesuai dengan harapannya.

Seseorang yang mempunyai sikap menerima aktif cenderung antusias dan kooperatif dalam menghadapi perubahan yang terjadi.

b. Penerimaan pasif

Seseorang tidak memperdulikan terjadinya perubahan karena dianggap tidak relevan bagi diri sendiri dan tugas-tugasnya. Seseorang yang memiliki untuk bersikap menerima pasif, cenderung bersikap apatis terhadap perubahan yang terjadi dan hanya akan mengerjakan hal-hal yang disuruh saja.

c. Penolakan pasif

Sikap menolak tidak secara langsung dimunculkan, namun disamarkan dalam bentuk perilaku yang mengganggu dan menghambat pelaksanaan tugas sehari-hari. Seseorang yang memilih untuk bersikap menolak pasif menunjukkan sikap dengan memprotes perubahan yang terjadi, misalnya dengan tidak mau mempelajari keahlian baru yang diperlukan dalam proses perubahan yang terjadi.

d. Penolakan aktif

Sikap menolak yang ditunjukkan secara jelas dan menghambat jalannya proses perubahan di organisasi. Seseorang yang memilih untuk bersikap menolak aktif, menunjukkan perilaku yang cenderung destruktif terhadap perubahan yang terjadi, misal dengan melakukan demonstrasi, melakukan kesalahan dengan sengaja atau menyabotase perubahan yang terjadi.

Pada kenyataannya sikap penerimaan pasif dan penolakan pasif yang dikemukakan oleh Judson (2000) tidak terlihat perbedaan yang jelas, sehingga peneliti menggolongkan sikap individu dalam menghadapi perubahan menjadi dua yaitu menerima dan menolak perubahan.

Bagan 1. Kontinum Sikap

Menerima Aktif	Antusias Kooperatif Ada tekanan dari pihak manajemen Penerimaan Pengunduran diri pasif
Menerima Pasif	Tidak Peduli Apatis Hanya melakukan apa yang disuruh Penurunan kualitas perilaku
Menolak pasif	Tidak mau belajar Protes Bekerja hanya demi peraturan Melakukan beberapa kemungkinan
Menolak Aktif	Perlahan-lahan mundur/ melambat Penarikan diri Melakukan kesalahan Membuat kekacauan Melakukan sabotase

(Sumber: Judson, 2000)

2. 2. 3. Karakteristik Individu yang Menerima dan Menolak Perubahan

Seseorang yang menerima perubahan, pada umumnya cenderung melihat bahwa dengan adanya perubahan, dirinya akan mendapatkan kesempatan untuk dapat maju dengan mengembangkan kemampuan baru. Selain itu juga menganggap bahwa pekerjaan yang baru merupakan hal yang menarik, menantang, dan dapat meningkatkan kualitasnya sebagai individu. Bagi mereka yang menerima, perubahan adalah sesuatu yang penting (Judson, 2000).

Seseorang yang menolak perubahan biasanya menganggap bahwa dirinya tidak mampu untuk menjalankan tanggung jawab yang baru, pekerjaan yang baru dianggapnya tidak menarik dan tidak menantang. Selain itu biasanya menganggap bahwa perubahan adalah sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba dan tidak diharapkan. Pada umumnya, orang yang menolak perubahan akan lari dari situasi,

bolos bekerja, dan mencari pekerjaan baru yang membuatnya meninggalkan organisasi (Judson, 2000). Palmer, Dunford, dan Akin (2006) menyebutkan ada beberapa tingkah laku seseorang yang memberikan pertanda bahwa dirinya menolak perubahan antara lain: selalu mencari-cari kesalahan, membicarakan rumor mengenai perubahan, melakukan manipulasi, dan menyalahkan pihak tertentu apabila terjadi suatu kesalahan yang diakibatkan oleh perubahan.

2. 2. 4. Faktor yang mempengaruhi sikap terhadap perubahan

Telah dikemukakan bahwa masing-masing individu memiliki sikap tersendiri dalam menghadapi perubahan. Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan. Menurut Judson (2000) terdapat delapan (8) faktor yang mempengaruhi sikap individu dalam menghadapi perubahan yaitu:

- a. Perasaan dasar seseorang mengenai perubahan (*Fundamental Feelings about Change*)
Perasaan dasar ini sifatnya individual dan sangat pribadi dan terbentuk sejak lahir hingga sekarang. Pengalaman-pengalaman itulah yang membentuk kepribadian kita sehingga kita memiliki persepsi tersendiri mengenai perubahan.
- b. Perasaan tidak aman (*Feelings of Insecurity*)
Perasaan ini merupakan hasil dari pengalaman kita mulai dari lahir sehingga mempengaruhi banyak aspek dari perilaku kita.
- c. Norma dan *Belief* (*Cultural Belief and Norms*)
Masing-masing individu memiliki budaya yang berbeda dan setiap budaya mempengaruhi sikap dan perilakunya.
- d. Kepercayaan terhadap orang lain (*Trust*)
Hubungan seseorang dengan orang lain didalam organisasi turut mempengaruhi sikap seseorang terhadap perubahan. Didalam hubungan ini harus terdapat rasa percaya dan setia. Rasa percaya membuat seseorang akan cenderung memiliki sikap positif terhadap perubahan.

e. Peristiwa Masa Lalu (*Historical Events*)

Pada umumnya seseorang akan menggunakan apa yang telah terjadi di masa lalu sebagai prediksi apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

f. Ancaman yang terdapat didalam perubahan (*Threats Inherent in the Change*)

Setiap perubahan memiliki potensi untuk mengancam seseorang yang terkena dampaknya, karena dengan adanya perubahan, seseorang memiliki kemungkinan untuk kehilangan sesuatu. Semakin penting hal yang terancam, maka seseorang akan semakin memiliki persepsi yang buruk mengenai perubahan.

g. Ketakutan dan Harapan (*Apprehension and expectations*)

Sikap seseorang terhadap perubahan dipengaruhi oleh ketakutan akan hal tertentu dan harapan yang ada karena konflik atau keselarasan antara kebutuhan pribadi dengan kebutuhan organisasi.

h. Sosialisasi perubahan (*The Manner of Change*)

Salah satu yang juga mempengaruhi sikap seseorang terhadap perubahan yaitu bagaimana perubahan itu diperkenalkan dan dilaksanakan. Sehingga organisasi harus memperhatikan cara dan waktu yang tepat untuk melakukan sebuah perubahan.

Apabila delapan faktor yang dikemukakan oleh Judson (2000) tidak dapat diantisipasi dengan baik, maka hal ini dapat menghambat perubahan. Berdasarkan hal tersebut, pihak manajemen harus dapat membuat proses perubahan menjadi efektif dengan mengantisipasi faktor-faktor yang mempengaruhi sikap individu dalam menghadapi perubahan. Robbins (2001) menambahkan bahwa sikap seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimilikinya. Nilai-nilai tersebut diperoleh melalui keluarga dan lingkungan sekitarnya (Hofstede & Hofstede, 2005) sesuai dengan budayanya masing-masing. Dalam hal ini setiap budaya memiliki nilai-nilai yang berbeda. Selanjutnya akan dijelaskan lebih lanjut mengenai nilai-nilai budaya.

2. 3 Budaya

2. 3. 1. Definisi budaya

Menurut Hofstede & Hofstede (2005), “*Culture is the collective programming of the mind which distinguish the members of one group or category of people from another. Culture, in this sense, includes system of values; and values are among the building blocks of culture.*”(p.4).

Budaya dalam hal ini merupakan pola sikap, perilaku, dan simbol dari suatu kelompok masyarakat tertentu (Hofstede & Hofstede, 2005). Hal tersebut tercermin dalam kehidupan sehari-hari individu, karena budaya mempengaruhi tingkah laku manusia.

Mead (1990) menekankan bahwa budaya adalah satu set nilai yang dimiliki oleh sebuah kelompok dan mempengaruhi seluruh aspek kehidupan masyarakat, salah satunya organisasi (Hofstede & Hofstede, 2005). Berdasarkan hal tersebut, terdapat banyak nilai yang terdapat dalam suatu budaya dan nilai merupakan inti dari budaya (Budiharjo, 2007).

2. 4 Nilai Budaya

2. 4. 1. Definisi Nilai

Hofstede dan Hofstede (2005) mengatakan bahwa nilai adalah kecenderungan untuk memilih keadaan yang pasti dari sebuah hubungan dengan orang lain. Definisi lain dikemukakan oleh Gibson, Ivancevich & Donnelly Jr. (2000) bahwa nilai adalah “*Values are the conscious, affective desire or wants of people that guide their behavior.*”

Berdasarkan pengertian diatas, nilai adalah sesuatu yang disadari dan mempengaruhi perilaku seseorang. Dalam hal ini, nilai yang dimiliki individu mempengaruhi perilaku mereka didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan (Gibson, Ivancevich & Donnelly Jr., 2000).

Nilai diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya dan berhubungan dengan sistem pendidikan, agama, keluarga, komunitas dan organisasi (Gibson, Ivancevich & Donnelly Jr., 2000). Sehingga setiap generasi memiliki nilai yang sama dengan generasi sebelumnya. Nilai budaya yang dimiliki oleh sebuah kelompok berbeda dengan kelompok lain dan kemungkinan

dapat bertentangan (Mead, 1990). Hal ini karena setiap kelompok memiliki pemaknaan berbeda terhadap setiap hal yang terjadi.

2. 4. 2. Dimensi Nilai Budaya Hofstede

Pada tahun tahun 1967 sampai dengan tahun 1973, Hofstede melakukan penelitian pada sebuah perusahaan multinasional di 74 negara untuk melihat nilai budaya yang dimiliki oleh masing-masing negara. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede, terdapat lima dimensi nilai budaya (Hofstede & Hofstede, 2005), yaitu:

a. Jarak Kekuasaan (*Power distance*)

Derajat dimana seseorang yang merupakan anggota yang tidak memiliki kekuasaan dari sebuah institusi dan organisasi dari sebuah negara, mengharapkan dan menerima bahwa kekuasaan tersebut dilakukan secara tidak adil.

b. Individualisme dan kolektivisme (*Individualism and collectivism*)

Individualisme merupakan kelompok masyarakat dimana ikatan antar individu tidak erat. Sedangkan kolektivisme merupakan hal sebaliknya dimana ikatan antar individu sangat kuat.

c. Maskulinitas dan Feminitas (*Masculinity and femininity*)

Sebuah kelompok masyarakat dikatakan maskulin ketika peran emosional gender secara jelas terlihat, seperti laki-laki seharusnya asertif, tangguh, dan berfokus pada kesuksesan material, dimana wanita seharusnya rendah hati, sabar, dan berfokus pada kualitas hidup. Sedangkan kelompok masyarakat dikatakan feminin apabila peran emosional gender tidak jelas (*overlap*), seperti laki-laki maupun perempuan seharusnya rendah hati, sabar, dan berfokus pada kualitas hidup.

d. Penghindaran ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

Merupakan derajat dimana seseorang yang merupakan anggota dari budaya tertentu yang merasa terancam oleh situasi ambigu atau situasi yang tidak diketahui.

- e. Orientasi Masa Depan dan Masa Kini (*Long- and Short-Term Orientation*)
Long-term orientation mengembangkan hal-hal yang berorientasikan pada masa depan, sedangkan *short-term orientation* mengembangkan hal-hal yang berhubungan dengan masa lalu dan masa kini.

Kelima dimensi ini merupakan dimensi yang dapat berdiri sendiri dan dapat dibahas secara terpisah. Dalam penelitian ini yang akan diteliti adalah mengenai *uncertainty avoidance* yang selanjutnya akan disebut dengan UA karena berhubungan dengan ketidakpastian yang salah satunya dihasilkan dari perubahan. Berikut ini akan dijelaskan definisi dan karakteristik UA.

2. 5 Uncertainty Avoidance

Hofstede (1997) mengemukakan bahwa *uncertainty avoidance* merupakan salah satu dimensi nilai budaya yang berhubungan dengan ketidakpastian. Salah satu hal yang dapat menimbulkan keadaan ambigu dan keadaan yang tidak pasti adalah perubahan. Setiap orang memiliki perbedaan dalam memaknai ketidakpastian yang terdapat dalam kehidupan mereka. Hal tersebut dikemukakan oleh Hofstede & Hofstede (2005) bahwa setiap budaya memiliki perbedaan dalam hal menghadapi ketidakpastian. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut mengenai pengertian *uncertainty avoidance*.

2. 5. 1. Definisi Uncertainty Avoidance

Menurut Hofstede & Hofstede (2005), pengertian dari *Uncertainty Avoidance* adalah “*the extent to which the members of a culture feel threatened by ambiguous or unknown situation.*”(p.167). Pengertian lain mengenai *uncertainty avoidance* adalah derajat dimana seseorang merasa nyaman dengan situasi ambigu dan dengan ketidakmampuan untuk memprediksi kejadian yang akan datang dengan sebuah kepastian (Wagner III & Hollenbeck, 1995).

Kedua definisi yang dikemukakan oleh Hofstede & Hofstede (2005) dan Wagner III & Hollenbeck (1995) saling mendukung, dengan demikian maka definisi UA yang digunakan pada penelitian ini adalah derajat dimana seseorang merasa nyaman maupun tidak nyaman terhadap hal-hal yang bersifat ambigu atau tidak pasti.

2. 5. 2. Karakteristik *Uncertainty Avoidance* Tinggi dan Rendah

Ketidakpastian terhadap masa yang akan datang merupakan hal yang mendasar dalam kehidupan manusia karena manusia hidup dalam masa kini yang merupakan batas antara masa lalu dan masa yang akan datang (Hofstede, 1980). Dengan demikian maka manusia sebagai makhluk hidup, harus menghadapi fakta bahwa kita tidak pernah tahu apa yang akan terjadi esok (Hofstede, 1997). Berdasarkan hal tersebut, manusia hidup dalam ketidakpastian dan hanya mengetahui apa yang sudah mereka lakukan dan hal tersebut yang menyebabkan diri mereka menjadi mereka yang sekarang. Oleh karena itu, setiap manusia harus bisa mengatasi sebuah ketidakpastian yang terjadi dalam hidupnya.

Seseorang dengan UA yang rendah maka dirinya akan merasa nyaman meskipun mereka tidak yakin dengan keadaan yang sekarang ataupun dengan kejadian yang akan datang. Selain itu, orang-orang dengan UA rendah pada umumnya merasa kehidupannya tidak pasti, harus mengambil risiko dalam kehidupan, harus memiliki beberapa peraturan yang sesuai dan peraturan yang sudah tidak sesuai harus dirubah atau dihilangkan (Wagner III & Hollenbeck, 1995).

Seseorang dengan UA yang tinggi biasanya mereka merasa nyaman ketika merasa ada sebuah kepastian terhadap keadaan saat ini dan masa yang akan datang. Selain itu juga orang dengan UA tinggi menganggap ketidakpastian dapat mengancam kehidupan dan harus selalu dilawan. Menurut mereka sangat penting memiliki kehidupan yang stabil dan aman, sangat penting adanya peraturan tertulis (Wagner III & Hollenbeck, 1995).

Negara dengan UA rendah memiliki tingkat kecemasan yang rendah. Menurut mereka yang tinggal di negara yang memiliki UA yang rendah, agresi dan emosi tidak seharusnya ditunjukkan. Sebaliknya, orang-orang yang tinggal negara yang memiliki tingkat UA yang tinggi, memiliki tingkat kecemasan yang tinggi. Seseorang yang berasal dari negara dengan UA yang tinggi pada umumnya sibuk, selalu gelisah, emosional, agresif, dan selalu memiliki rasa curiga. Sedangkan seseorang yang berasal dari negara dengan UA yang rendah pada umumnya hidupnya membosankan, pendiam, *easygoing*, lamban, terkontrol, dan malas (Hofstede, 1997).

Tabel 2. 1 Perbedaan *Uncertainty Avoidance* Tinggi dan Rendah

	<i>Uncertainty Avoidance</i> rendah	<i>Uncertainty Avoidance</i> tinggi
Keluarga	Nyaman terhadap situasi yang ambigu dan resiko yang tidak dikenal Memiliki tingkat stress dan kecemasan yang rendah Ketidakpastian merupakan hal yang normal dalam hidup dan pasti akan selalu ada Perbedaan meningkatkan rasa ingin tahu	Menerima risiko yang diketahui namun tidak berani dengan situasi ambigu dan risiko yang tidak dikenal Memiliki tingkat stress dan kecemasan yang tinggi Ketidakpastian merupakan hal yang dapat mengancam dan harus dilawan. Perbedaan merupakan hal yang berbahaya
Organisasi	Termotivasi oleh pencapaian dan keberhargaan Fokus pada proses pengambilan keputusan Tidak harus terdapat peraturan yang ketat Memiliki toleransi terhadap ambiguitas dan kekacauan Memiliki kepercayaan terhadap anggapan umum dan <i>common sense</i>	Termotivasi oleh perasaan aman dan keberhargaan Fokus pada hasil keputusan Dibutuhkan peraturan, meskipun terdapat kemungkinan peraturan tersebut tidak berjalan Memiliki kebutuhan untuk keseksamaan dan keteraturan Memiliki kepercayaan terhadap orang yang lebih ahli
Masyarakat	Jika aturan tidak dipatuhi, maka aturan tersebut harus diubah Hanya terdapat beberapa aturan yang tidak tertulis	Peraturan adalah sesuatu yang penting, meskipun peraturan tersebut tidak dipatuhi Banyak terdapat aturan yang tidak tertulis

(Sumber: Hofstede & Hofstede, 2005)

2. 5. 3. *Uncertainty Avoidance* di Indonesia

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Hofstede (1980; 1997; 2005) mengenai gambaran nilai-nilai budaya, Indonesia menempati posisi 60 dari 74 negara untuk dimensi nilai budaya UA. Dengan demikian maka Indonesia

tergolong memiliki UA yang rendah. Sesuai dengan karakteristik UA rendah, maka Indonesia merupakan negara yang berisi orang-orang yang menganggap bahwa peraturan dibutuhkan untuk pengaturan yang absolute, seperti belok kanan dan belok kiri. Selain itu juga mereka menganggap bahwa segala sesuatu dapat diselesaikan tanpa memerlukan aturan formal. (Hofstede & Hofstede, 2005)

Hal yang ditemukan oleh Hofstede pada tahun 2005 tersebut berbeda dengan stereotype yang melekat pada Indonesia yang dianggap memiliki UA tinggi yang berarti harus terdapat peraturan yang formal dan menganggap bahwa ketidakpastian merupakan ancaman. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Mangundjaya (2006) di sebuah BUMN X, ditemukan bahwa Indonesia memiliki UA yang tinggi, dan khususnya pada suku bangsa Jawa. Dalam penelitian ini, digunakan suku bangsa Jawa karena sebagian besar masyarakat Indonesia bersuku Jawa. Berikut akan dijelaskan lebih lanjut untuk mengetahui dengan pasti mengenai gambaran kebudayaan Jawa.

2. 6. Kebudayaan Jawa

Pusat kebudayaan Jawa terdapat di Yogya dan Solo (Hardjowirogo dalam Partokusumo, 2007). Hal ini dapat terlihat dari masih kentalnya nuansa kebudayaan Jawa pada kedua daerah tersebut seperti bahasa yang dipergunakan dan bangunan-bangunan yang masih dipertahankan bentuknya.

Jawa memiliki sistem kekerabatan bilateral (Koentjaraningrat, 1994). Hal tersebut berarti seseorang dikatakan bersuku Jawa apabila memiliki salah satu orangtua bersuku Jawa. Disisi lain, didalam keluarga Jawa, kepala keluarga atau ayah adalah sebuah sosok yang menjadi panutan dan juga memegang peranan penting dalam nilai-nilai serta aturan yang terdapat dalam keluarga. Dengan demikian maka seseorang akan lebih kuat memegang nilai-nilai suku Jawa apabila memiliki ayah yang bersuku Jawa. Untuk lebih mengetahui gambaran mengenai orang Jawa, berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut.

2. 6. 1. Ritual pada Orang Jawa

Pada umumnya, dalam menghadapi peristiwa-peristiwa penting dalam hidup, orang Jawa melakukan sebuah upacara yang seringkali disebut dengan

slametan. Upacara ini dimaksudkan untuk memperlihatkan keinginan untuk *slamet* dengan melestarikan keseimbangan dan bukan untuk memperbaiki kehidupan baik masa sekarang maupun masa yang akan datang (Mulder, 1983). Hal ini dapat terlihat dari salah satu contoh yaitu upacara yang dilakukan ketika usia kandungan mencapai tujuh bulan (upacara *mitoni*). Upacara *mitoni* atau *njuhbulanan* ini mencerminkan sikap orang Jawa yang ambivalen yaitu dimana salah satu sisi upacara tersebut merupakan suatu peristiwa yang penuh kebahagiaan yang sekaligus berfungsi untuk memberitahukan tentang akan adanya suatu peristiwa kelahiran, tetapi di lain pihak upacara ini juga mencerminkan perasaan cemas dalam menghadapi kelahiran nanti, karena upacara ini dilakukan untuk menjaga keselamatan baik ibu maupun bayinya. Berdasarkan hal tersebut, maka *slamet* hendaknya dijunjung tinggi serta dipertahankan. Selain itu *slametan* bagi orang Jawa merupakan pelaksanaan salah satu nilai bagi orang Jawa yaitu perasaan tolong menolong dan keserasian (Geertz, 1981).

6. 2. Karakteristik Orang Jawa

Pada kebudayaan Jawa, kelas sosial yang tertinggi adalah para pegawai negeri atau sering disebut dengan istilah *priyayi*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa orang Jawa yang bekerja sebagai pegawai negeri akan mendapatkan penghargaan ataupun penghormatan dari orang lain. Namun menjadi pegawai negeri tidak selalu dinilai baik, ada sebuah budaya orang Jawa yang dianggap sebagai mentalitas pegawai negeri yaitu sifat *manut* (Koentjaraningrat, 1984). Sifat *manut* atau menurut ini sudah tertanam semenjak masa kanak-kanak yang dapat menyebabkan lemahnya sifat berdikari, rendahnya sifat disiplin diri dan sedikitnya perasaan bertanggung jawab (Koentjaraningrat, 1984). Pegawai negeri telah terbiasa untuk menuruti peraturan dan norma-norma secara taat, dan hanya bersikap disiplin bila ada pengawasan dari atasan. Mentalitas pegawai negeri, seperti telah disebutkan diatas, menyebabkan bahwa orang tidak mau mengambil risiko, terutama dalam pekerjaannya, karena ia hanya merasa aman untuk bertindak apabila ia mendapat dukungan yang cukup dari banyak orang lain, sehingga ia dapat membagi tanggung-jawabnya dengan banyak orang. (Koentjaraningrat, 1984).

Sifat *manut* yang dimiliki oleh suku Jawa didapatkan dari pola asuh yang diterapkan oleh orang tua masing-masing. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Geertz (dalam Koentjaraningrat, 1984) bahwa orang tua Jawa tidak berusaha atau berambisi untuk mendidik anaknya agar menjadi orang yang mempunyai inisiatif atau orang yang kelak tidak akan tergantung kepada orang lain. Berdasarkan hal tersebut maka orang Jawa cenderung untuk selalu bergantung kepada orang lain. Sifat *manut* ini juga terjadi karena orang Jawa diwajibkan untuk selalu menghormati orang lain terutama orang yang lebih tua.

Selain itu, salah satu sifat orang Jawa yang menjadi ciri khasnya adalah wajib menjaga hubungan baik dengan para tetangga dekatnya, memperhatikan kebutuhan mereka, dan berusaha menempatkan dirinya pada keadaan mereka yang sering mereka sebut dengan bertenggang rasa (*tepa selira*) (Koentjaraningrat, 1994). Dengan menjaga hubungan baik ini, maka orang Jawa jarang sekali terlibat konflik. Hal ini ditunjukkan oleh orang Jawa dengan menjaga kerukunan dan mempertahankan keharmonisan (Mulder, 1983), karena pada umumnya orang Jawa mengutamakan kebahagiaan dan keselarasan (Hardjowirogo dalam Setyodarmodjo, 2004).

Terdapat juga beberapa pandangan ideal orang Jawa yaitu orang harus mampu mengendalikan diri, memiliki sikap hati-hati, dan juga harus bersikap anggun yang flegmatis (Koentjaraningrat, 1984). Hal ini yang nantinya akan mempengaruhi suku Jawa dalam menjalani kehidupan sehari-harinya.

2. 6. 3. Gambaran *Uncertainty Avoidance* dan Sikap Terhadap Perubahan pada Suku Jawa

Upacara *slametan* yang dilakukan oleh suku Jawa mencerminkan perasaan cemas dan juga menghindari terjadinya hal-hal yang tidak diinginkan. Hal ini menunjukkan cara orang Jawa dalam menghadapi kejadian yang akan datang. Hofstede (1997) mengemukakan bahwa manusia tidak pernah mengetahui apa yang akan terjadi esok tapi kita harus hidup untuknya. Dapat terlihat bahwa ketidakpastian akan selalu ada dalam menghadapi masa depan. Salah satu cara untuk mengurangi tingkat ketidakpastian yaitu dengan melakukan ritual (Hofstede, 1997). Dalam hal ini *slametan* merupakan salah satu ritual pada suku

Jawa. Berdasarkan hal tersebut, cara orang Jawa menghadapi ketidakpastian adalah dengan melakukan *slametan* yang dapat menghilangkan perasaan cemas dalam menghadapi masa yang akan datang dan mengurangi ketidakpastian yang terlihat dari tujuan dilakukannya *slametan* adalah untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Selain itu juga upacara *slametan* dilakukan untuk menjaga kestabilan dalam hidup. Dengan demikian dapat terlihat bahwa orang Jawa memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi karena mereka berupaya untuk membuat keadaan menjadi lebih pasti dan selalu menjaga kestabilan dalam hidup.

Selain upacara *slametan*, sifat *manut* yang terdapat pada orang Jawa juga mencerminkan bahwa orang Jawa memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi. Hal ini terlihat dari terbiasanya mereka untuk mentaati peraturan dan norma-norma. Hal ini menunjukkan bahwa orang Jawa tidak berani mengambil risiko karena sangat mementingkan kehidupan yang aman dan tentram. Berdasarkan hal tersebut, orang Jawa akan menolak perubahan karena tidak mau mengambil resiko yang akan mempengaruhi stabilitas hidupnya yang dapat membuat hidupnya menjadi tidak aman.

2. 7. Hubungan Antara *Uncertainty Avoidance* dengan Sikap Individu Terhadap Perubahan

Memasuki era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bebas, baik individu maupun organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah melakukan perubahan. Dalam perubahan, peran penting dipegang oleh sumberdaya manusia karena pada umumnya tugas-tugas utama dari perubahan dipegang oleh sumberdaya manusia seperti pembuat dan pelaksana perubahan. Berdasarkan hal tersebut, proses dan keberhasilan suatu perubahan bergantung pada sumberdaya manusia, sehingga dibutuhkan kesiapan oleh organisasi dan juga sumberdaya manusia dalam menghadapi perubahan. Namun kesiapan yang telah dilakukan tidak menjamin dapat mensukseskan perubahan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan setiap perubahan akan memberikan dampak yang kuat terhadap individu (Judson, 2000), baik positif maupun negatif. Hal inilah nantinya yang akan mempengaruhi persepsi individu terhadap perubahan yang akan membuat

seseorang menampilkan sikap tertentu. Selain itu juga perubahan pada awalnya akan mendatangkan ketidakpastian (Judson, 2000). Ketakutan terhadap ketidakpastian ini dapat membuat seseorang memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan. Berdasarkan hal tersebut, tidak semua individu mau menerima perubahan yang terjadi, masih banyak individu yang menolak terjadinya perubahan, karena mereka menganggap bahwa ketidakpastian dapat mengancam kehidupan mereka. Hal ini tentu saja dapat menghambat proses perubahan. Sikap seseorang yang menghambat perubahan sering disebut dengan sikap menolak (tidak efektif). Sedangkan sikap seseorang yang mendukung perubahan disebut dengan sikap menerima (efektif) (Galpin dalam Mangundjaya, 2001). Seseorang yang menerima perubahan pada umumnya berharap dengan adanya perubahan, pekerjaan yang ada menjadi lebih menantang, menarik, tanggung jawab yang dimiliki lebih besar, dan pekerjaan tersebut dapat meningkatkan kualitasnya sebagai individu (Judson, 2000). Sedangkan seseorang yang menolak perubahan pada umumnya menganggap dengan adanya perubahan dapat memberikan dampak negatif seperti mempengaruhi stabilitas hidup mereka, perubahan pada status sosial, dan kehilangan kebiasaan yang membuat kehidupannya menjadi aman dan nyaman.

Setiap perubahan pada awalnya mendatangkan ketidakpastian (Judson, 2000). Menurut Kossen (1991) ketidakpastian merupakan salah satu hal yang mempengaruhi sikap individu terhadap perubahan. Untuk itu dalam menghadapi ketidakpastian, setiap individu memiliki cara yang berbeda dan dipengaruhi oleh budaya (Hofstede, 1980). Setiap budaya memiliki perbedaan dalam hal menghadapi ketidakpastian (Hofstede, 1980). Dengan demikian maka setiap individu menggunakan cara yang berbeda-beda dalam menghadapi ketidakpastian, yang dalam hal ini adalah perubahan.

Disisi lain, Hofstede & Hofstede (2005) mengemukakan bahwa *Uncertainty Avoidance* adalah salah satu nilai budaya yang dimiliki oleh individu, dimana UA merupakan derajat dimana seseorang yang merupakan anggota dari sebuah masyarakat merasa terancam oleh situasi ambigu (Hofstede & Hofstede, 2005). Berdasarkan hal tersebut maka UA merupakan salah satu nilai budaya yang mempengaruhi individu dalam menghadapi ketidakpastian. Individu dengan UA

rendah merasa kehidupannya tidak pasti, harus mengambil resiko dalam sebuah kehidupan, harus ada beberapa peraturan yang sesuai dan peraturan yang sudah tidak sesuai harus dirubah atau dihilangkan (Wagner III & Hollenbeck, 1995). Sedangkan individu dengan UA tinggi menganggap ketidakpastian selalu ada dalam hidup dan dapat mengancam kehidupan dan harus selalu dilawan, sangat penting memiliki kehidupan yang stabil dan aman, sangat penting adanya peraturan tertulis (Wagner III & Hollenbeck, 1995).

Berdasarkan penjelasan mengenai sikap individu terhadap perubahan dan UA, maka peneliti beranggapan bahwa terdapat hubungan antara *Uncertainty Avoidance* dengan sikap terhadap perubahan. Semakin tinggi UA yang dimiliki individu maka akan cenderung untuk menolak perubahan, sebaliknya semakin rendah UA yang dimiliki individu maka akan cenderung untuk menerima perubahan. Dalam hal ini akan dilihat lebih jauh pada suku Jawa mengenai UA yang dimiliki oleh suku Jawa dan hubungannya terhadap sikap dalam menghadapi perubahan. Masyarakat bersuku Jawa diduga memiliki kecenderungan UA yang tinggi karena memiliki aturan-aturan dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu juga masyarakat Jawa memiliki upacara *slametan* yang mencerminkan upaya untuk menghilangkan perasaan cemas. Dalam hal ini *slametan* dapat disebut sebagai sebuah ritual, dimana menurut Hofstede & Hofstede (2005) ritual merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengurangi level ketidakpastian. Dengan demikian suku Jawa memiliki UA yang tinggi karena merasa hidupnya lebih pasti dengan melakukan ritual-ritual tertentu. Sesuai dengan karakteristik UA tinggi, bahwa pada umumnya mereka menginginkan kepastian dalam hidup, mengutamakan kestabilan, mematuhi peraturan- peraturan, serta memiliki tingkat stres yang lebih tinggi daripada orang dengan UA rendah, maka orang Jawa akan menolak perubahan karena akan mendatangkan ketidakpastian dan mempengaruhi kestabilan hidup mereka.

2. 7 Gambaran Umum Perusahaan

BUMN Z merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa yakni pembangunan dan pengembangan jalan tol atau jalan bebas hambatan. BUMN Z dibentuk pada tanggal 1 Maret 1978 dengan tujuan menyelenggarakan jalan tol di

Indonesia. Jalan yang dijadikan jalan tol pertama adalah Jagorawi yang menghubungkan antara Jakarta dan Bogor yang diresmikan pada tahun 1978. Pada saat itu jumlah karyawannya adalah sebanyak 200 orang.

Visi dari BUMN Z adalah menjadi perusahaan yang modern dalam bidang pengembangan dan pengoperasian jalan tol, serta menjadi pemimpin dalam industrinya dengan mengoperasikan jalan tol di Indonesia serta memiliki daya saing yang tinggi di tingkat nasional dan regional. Sedangkan misi dari perusahaan ini adalah terus menambah panjang jalan tol secara berkelanjutan sehingga perusahaan menguasai paling sedikit 50% panjang jalan tol di Indonesia dan usaha terkait lainnya dengan memaksimalkan pemanfaatan potensi keuangan perusahaan serta meningkatkan mutu dan efisiensi jasa pelayanan jalan tol melalui penggunaan teknologi yang optimal dan penerapan kaidah-kaidah manajemen perusahaan modern dengan tata kelola yang baik.

Saat ini BUMN Z telah mengoperasikan 460,5 km jalan tol dengan jumlah karyawan sebanyak 5734 orang. Seluruh karyawan tersebut terbagi menjadi karyawan yang bekerja di kantor cabang, kantor pusat, perusahaan patungan dan di proyek. Sebanyak 83,51% dari seluruh jumlah karyawan memiliki latar belakang pendidikan SMA.

Keberadaan jalan tol di Indonesia berperan besar dalam meningkatkan efisiensi perjalanan, mendidik disiplin berlalu-lintas, mendukung pertumbuhan ekonomi, pemerataan pembangunan dan pertahanan keamanan. Peran utama jalan tol dalam efisiensi perjalanan adalah penghematan waktu tempuh perjalanan hingga minimal 30%, biaya operasi kendaraan, dan berkurangnya kemungkinan kecelakaan. Kelancaran transportasi ini berpengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas kerja dan bisnis.

BUMN Z saat ini sedang melakukan perubahan yang dimulai dengan diterbitkannya perubahan undang-undang mengenai jalan diiringi Peraturan Pemerintah tentang jalan tol pada tahun 2004. BUMN Z yang semula berperan ganda sebagai regulator sekaligus operator jalan tol berubah menjadi operator murni yang perannya sama dengan investor jalan tol lainnya yang harus berkompetisi untuk mendapatkan hak konsesi jalan tol baru. Kompetisi menjadi suatu hal yang harus diperhatikan. Sejalan dengan hal tersebut, BUMN Z

mengubah misi dan visinya pada tahun 2006 yang diikuti dengan perubahan identitas perusahaan baik logo maupun seragam kerjanya pada tahun 2007 dengan disain yang lebih modern, fleksibel, dan dinamis. Perubahan yang lebih besar terjadi pada November 2007, dimana sebagai BUMN yang semula sahamnya 100% dimiliki oleh pemerintah, sejak saat itu berubah menjadi perusahaan publik yang 30% sahamnya dimiliki oleh masyarakat.

