

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Kehidupan merupakan sesuatu yang bersifat kontinyu. Hal tersebut berarti segala sesuatu akan berubah dan tidak ada yang abadi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan selalu dialami oleh segala sesuatu yang terdapat di dunia. Perubahan dalam suatu segi kehidupan akan mempengaruhi segi kehidupan yang lainnya. (Wursanto, 2003). Berdasarkan hal tersebut, dapat dikatakan bahwa sebuah perubahan akan berhubungan dan saling mempengaruhi dengan perubahan lainnya. Sebagian besar dari perubahan-perubahan yang ada dimaksudkan untuk beradaptasi terhadap perkembangan yang terjadi. Perkembangan tersebut mencakup berbagai macam hal, salah satunya adalah teknologi. Efisiensi sumber daya manusia dan pertukaran informasi yang semakin cepat dan canggih adalah beberapa contoh dampak dari perkembangan teknologi. Selain perkembangan teknologi, Furnham (1997) juga mengatakan bahwa globalisasi turut menyebabkan terjadinya perubahan. Oleh karena itu, dalam rangka memasuki era globalisasi, salah satu hal yang dituntut untuk melakukan perubahan adalah organisasi karena organisasi mempunyai bentuk dan hubungan yang sifatnya dinamis, yang artinya organisasi selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi (Wursanto, 2003).

Wilson dan Heifetz (dalam Mangundjaya, 2001) juga mengatakan bahwa terdapat sumber-sumber perubahan, baik dari dalam maupun dari luar organisasi. Sumber perubahan yang berasal dari luar organisasi adalah kondisi ekonomi sosial, nilai-nilai politik, perubahan kondisi pasar, teknologi baru, peraturan baru, dan standar baru. Sedangkan yang berasal dari dalam adalah visi dan misi baru, strategi baru, kondisi sumberdaya manusia, dan perubahan organisasi. Berdasarkan sumber – sumber perubahan tersebut, organisasi tidak dapat menghindari perubahan, sehingga harus selalu melakukan perubahan.

Tujuan dari segala bentuk perubahan yang dikemukakan oleh Judson (2000) yaitu untuk mencapai sasaran atau hasil yang tepat. Dalam hal ini sasaran yang tepat adalah untuk beradaptasi dan mengembangkan diri. Berdasarkan hal itu, organisasi harus melakukan perubahan di dalam maupun di luar organisasinya

agar mampu bertahan dan bersaing dengan organisasi lainnya, serta mengembangkan organisasinya.

Perubahan dalam organisasi biasanya dilakukan dalam bidang struktur, teknologi, tugas, proses, lingkungan, dan sumber daya manusianya (Harris & Moran, 1991). Semua perubahan yang dilakukan oleh organisasi selalu berkaitan dengan faktor sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia dalam suatu organisasi menjadi bagian yang sangat penting dalam suatu perubahan karena selain menjadi salah satu hasil perubahan, juga sebagai instrumen yang menjalankan perubahan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, maka jika terjadi perubahan dalam sebuah organisasi, setiap individu yang berada di dalamnya juga akan dituntut untuk berubah, selain untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, juga agar perubahan yang dilakukan oleh sebuah organisasi menjadi maksimal.

Sejalan dengan pendapat diatas, Wilson, Smith, Eales-White, dan Galpin (dalam Mangundjaya, 2001) menyatakan bahwa aspek manusia sangat berperan dalam proses dan keberhasilan suatu perubahan sehingga reaksi dan sikap seseorang dalam menghadapi perubahan perlu diketahui untuk direncanakan perubahannya sertaantisipasi terhadap reaksi, dampak, serta hasil perubahan. Hal-hal tersebut tentu saja harus dilakukan untuk membuat sebuah perubahan menjadi berhasil dan maksimal. Adapun cara yang diambil oleh organisasi agar perubahan yang dilakukan berjalan secara maksimal, yaitu dengan cara meminimalkan resistensi terhadap perubahan (Judson, 2000). Hal tersebut tentu saja tidak terlepas dari peranan para pemimpin dan pihak manajemen dari sebuah organisasi untuk melakukan pendekatan terhadap individu didalam organisasi agar mereka dapat memahami maksud dari perubahan yang akan dilakukan. Dengan demikian, setiap pihak baik pembuat, pelaksana, maupun pihak yang terkena dampaknya harus dapat bekerja sama agar dapat memaksimalkan proses dan hasil perubahan.

Setiap perubahan memberikan dampak yang kuat terhadap individu karena pada awalnya, setiap perubahan mendatangkan ketidakpastian (Judson, 2000). Ketidakpastian ini hadir karena perubahan merupakan sesuatu yang ambigu dan tidak dapat diketahui dengan pasti hasilnya. Setiap individu memiliki persepsi masing-masing mengenai ketidakpastian, hal tersebut turut mempengaruhi efektivitas perubahan karena salah satu faktor yang dapat menghambat perubahan

adalah ketakutan akan ketidakpastian. Berdasarkan hal tersebut, diperlukan kesiapan untuk melakukan antisipasi terhadap ketidakpastian yang terjadi. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan organisasi tetapi juga oleh sumberdaya manusianya, karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektivitas perubahan itu sendiri, baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi (Eales-White dalam Mangundjaya, 2001).

Selain ketakutan akan ketidakpastian, Kossen (1991) mengungkapkan bahwa sikap pribadi seseorang juga dapat menghambat terjadinya perubahan. Hal ini terjadi karena tidak semua individu dapat menerima perubahan yang terjadi. Hal ini disebabkan masing-masing individu memiliki sikap tersendiri dalam menghadapi perubahan. Sikap pribadi ini nantinya akan mempengaruhi sikap seseorang dalam menghadapi perubahan.

Sikap merupakan 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 (Myers dalam Sarwono, 2002). Dalam hal ini terdapat dua sikap yaitu sikap positif atau menerima dan sikap negatif atau menolak. Sikap yang dapat menghambat perubahan adalah sikap menolak, sedangkan sikap menerima dapat mendukung proses perubahan yang terjadi sehingga diperoleh hasil yang maksimal.

Sikap menolak ditandai dengan mempertahankan diri, memberikan nasihat yang tidak perlu, membujuk dengan informasi, tidak menyetujui, dan memaksa (Galpin dalam Mangundjaya, 2001). Hal-hal tersebut nantinya dapat membuat perubahan tidak selalu sesuai dengan apa yang sudah direncanakan dan juga tidak selalu berjalan dengan lancar (Hermon-Taylor dalam Miner, 1992). Seseorang yang memiliki sikap menerima ditandai dengan memberikan dukungan, meningkatkan kerjasama, menjelaskan situasi dan proses perubahan, menanggapi penolakan serius, melibatkan mereka yang menolak, dan melakukan negosiasi (Galpin dalam Mangundjaya). Sikap-sikap diatas merupakan contoh dari sikap yang akan ditampilkan individu dalam menyikapi perubahan yang terjadi.

Dalam hal ini, sikap yang dipilih oleh masing-masing individu tidak terlepas dari pengaruh nilai-nilai yang dimiliki oleh individu

(Robbins, 2001). Nilai-nilai adalah kecenderungan yang luas dari masyarakat tertentu untuk lebih menyukai keadaan atau hal tertentu dibandingkan yang lain (Hofstede, 1980). Dalam hal ini, nilai-nilai yang dianut seseorang akan mempengaruhi cara berpikir seseorang dan perilakunya dan nilai tersebut pada umumnya telah tertanam sejak masa kanak-kanak (Hofstede & Hofstede, 2005). Nilai yang dianut oleh individu berbeda-beda sesuai dengan budayanya masing-masing, sehingga nilai budaya yang dimiliki oleh sebuah kelompok berbeda dengan kelompok lain dan kemungkinan dapat bertentangan (Mead, 1990).

Hofstede & Hofstede (2005) mengemukakan terdapat lima dimensi nilai dalam setiap budaya, yaitu *power distance*, *individualism-collectivism*, *uncertainty avoidance*, *masculinity-femininity*, dan *long-term and short-term orientation*. Dari kelima dimensi nilai, menurut Hofstede (1997) salah satu nilai yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap perubahan adalah *uncertainty avoidance*. Hal ini karena di dalam perubahan terdapat keadaan-keadaan yang ambigu karena tidak diketahui dengan pasti bagaimana keadaan dimasa yang akan datang. *Uncertainty avoidance* (yang selanjutnya akan disebut dengan UA) adalah derajat toleransi suatu masyarakat dari kebudayaan tertentu ketika menghadapi ketidakpastian atau situasi yang ambigu (Hofstede & Hofstede, 2005). Wagner III & Hollenbeck (1995) juga mengatakan bahwa UA merupakan derajat dimana seseorang merasa nyaman dengan situasi ambigu dan dengan ketidakmampuan untuk memprediksi kejadian di masa yang akan datang dengan pasti. Manusia sebagai makhluk hidup, harus menghadapi fakta bahwa kita tidak pernah tahu apa yang akan terjadi esok, namun kita harus hidup untuk masa depan (Hofstede, 1997). Oleh karena itu, setiap manusia harus bisa mengatasi sebuah ketidakpastian yang terjadi dalam hidupnya.

Perasaan ketidakpastian yang dimiliki oleh masing-masing individu tidak hanya dapat dirasakan oleh diri sendiri, namun juga dapat dirasakan oleh orang lain yang juga anggota dari sebuah budaya. Hal tersebut dikarenakan bahwa perasaan ketidakpastian diperoleh dan dipelajari. Oleh karena itu, perasaan maupun cara menghadapi sebuah ketidakpastian sesuai dengan budaya yang dimiliki oleh suatu kelompok masyarakat, yang kemudian dipindahkan dan diperkuat melalui institusi yang dasar yaitu keluarga, sekolah dan negara

(Hofstede, 1997). Orang-orang yang memiliki nilai UA tinggi akan merasa nyaman ketika mereka merasa terdapat sebuah kepastian terhadap keadaan masa kini dan kejadian di masa yang akan datang. Mereka merasa bahwa hidup yang stabil dan terjamin adalah suatu hal yang penting (Wagner III & Hollenbeck, 1995). Sedangkan orang-orang dengan nilai UA yang rendah akan merasa nyaman meskipun mereka tidak yakin akan kejadian dimasa yang akan datang dan menganggap hidup itu tidak pasti (Wagner III & Hollenbeck, 1995). Berdasarkan hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa orang-orang dengan nilai UA tinggi tidak akan menyukai perubahan, dimana didalam perubahan terdapat ambiguitas. Sedangkan orang-orang dengan nilai UA rendah akan menganggap sebuah perubahan itu adalah hal yang biasa.

Pada rentang waktu 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. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa Indonesia menempati posisi ke 60 dalam *Uncertainty Avoidance Index* (UAI). Hal itu menunjukkan bahwa Indonesia memiliki tingkat UA yang rendah dan mengindikasikan masyarakat pada negara Indonesia memiliki toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian.

Hasil penelitian Hofstede (1980) yang mengatakan bahwa Indonesia tergolong memiliki toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian tidak bisa sepenuhnya dikatakan benar karena orang Indonesia yang bekerja di IBM yang menjadi responden penelitian sangat sedikit dan belum tentu mewakili keseluruhan suku bangsa yang ada di Indonesia. Pada kenyataannya, Indonesia memiliki 33 propinsi dengan lebih dari 33 budaya yang terdapat pada setiap propinsi, dimana setiap budaya memiliki karakteristik tertentu dengan ciri khas yang menjadi keunikannya, sehingga tidak dapat disamakan satu dengan yang lainnya. Selain itu juga, stereotipe yang melekat pada Indonesia adalah memiliki UA tinggi dimana sangat penting terdapat peraturan yang formal dan menganggap bahwa ketidakpastian merupakan ancaman.

Dalam hal ini, salah satu budaya di Indonesia yang cukup banyak anggotanya adalah suku Jawa. Pulau Jawa merupakan pulau dengan penduduk terpadat dan juga merupakan pusat kegiatan di Indonesia. Masyarakat suku Jawa

memiliki hubungan yang teratur secara hierarkis yang dilakukan agar tercipta masyarakat yang teratur (Suseno, 1991). Selain itu juga dalam kehidupan masyarakat suku Jawa, mereka memiliki ritual-ritual, upacara adat, dan tata krama yang mewajibkan orang-orang yang bersuku Jawa untuk mentaatinya. Jika dilihat dari hal ini, maka suku Jawa memiliki aturan-aturan yang tidak tertulis namun selalu diturunkan kepada generasi penerusnya, antara lain tata krama dan upacara adat. Ritual dan upacara adat yang dilakukan oleh suku Jawa adalah untuk menghindari terjadi hal-hal yang tidak diinginkan. Sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hofstede (1997) bahwa ritual dan peraturan yang baku merupakan salah satu cara penghindaran dari ketidakpastian. Berdasarkan hal tersebut maka suku Jawa dapat digolongkan memiliki toleransi yang rendah terhadap ketidakpastian.

Pada penelitian ini, peneliti tertarik untuk melihat hubungan antara *uncertainty avoidance* dan sikap terhadap perubahan karena didalam perubahan terdapat ketidakpastian dan setiap orang memiliki sikap tersendiri dalam menghadapi ketidakpastian yang ada dalam perubahan. Menurut Robbins (2001), sikap seseorang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianutnya sesuai dengan budayanya masing-masing. Salah satu nilai budaya Hofstede (1980) yang berhubungan dengan ketidakpastian adalah *uncertainty avoidance*. Hal inilah yang membuat peneliti tertarik untuk melihat apakah terdapat hubungan antara UA dengan sikap terhadap perubahan.

Individu yang menerima perubahan biasanya berharap dengan adanya perubahan, pekerjaan menjadi lebih menantang, menarik, tanggung jawab yang dimiliki lebih besar, dan pekerjaan tersebut dapat meningkatkan kualitasnya sebagai individu (Judson, 2000). Sehingga dapat dikatakan orang yang menerima perubahan, memiliki *uncertainty avoidance* yang rendah. Sedangkan individu yang menolak perubahan biasanya menganggap bahwa perubahan akan mempengaruhi stabilitas hidup, memberikan dampak yang negatif, dan menganggap bahwa perubahan adalah sebuah ancaman. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seseorang yang menolak perubahan memiliki *uncertainty avoidance* yang tinggi.

Pada penelitian ini suku Jawa dijadikan sebagai sampel karena suku Jawa merupakan salah satu budaya yang memiliki ritual dan aturan-aturan yang cukup ketat dan kuat yang mempengaruhi perilaku dalam kehidupan sehari-hari individu. Selain itu, suku Jawa juga memiliki sebuah pandangan dimana mereka harus menerima semua keadaan yang terjadi (Sujamto, 1992). Kedua ciri diatas, memperlihatkan bahwa suku Jawa memiliki dua sifat yang bertolak belakang dimana satu sisi menginginkan kepastian dan disisi lain menerima ketidakpastian. Hal inilah yang menarik peneliti untuk menggunakan suku Jawa sebagai sampel penelitian. Berdasarkan penjelasan mengenai UA, sikap terhadap perubahan, dan juga gambaran kebudayaan Jawa, dapat terlihat bahwa seseorang yang bersuku Jawa memiliki UA yang tinggi sehingga memiliki sikap menolak dalam menghadapi perubahan.

Penelitian ini akan dilakukan di BUMN Z (Persero) yang merupakan salah satu BUMN di Indonesia, dimana BUMN Z (Persero) adalah salah satu BUMN yang sedang mengalami perubahan, terkait dengan arus globalisasi yang bercirikan persaingan bebas. Untuk menghadapi hal tersebut tentu saja BUMN dituntut melakukan perubahan agar dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lain yang berasal dari luar negeri dan juga swasta sehingga dapat bertahan dan menjadi penguasa dalam bidangnya masing-masing di Indonesia. Hal ini terkait dengan peran BUMN yang besar dalam menunjang perekonomian negara Indonesia. Selain itu, penelitian ini akan menggunakan karyawan BUMN Z cabang Semarang sebagai responden dimana sebagian besar karyawan dari cabang tersebut bersuku Jawa. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *accidental sampling*. Sedangkan pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan data akan diolah menggunakan SPSS 12.0 *for Windows* dengan teknik statistik *Pearson's Product Moment* untuk melihat hubungan antara dimensi nilai budaya UA dengan sikap karyawan terhadap perubahan.

1. 2 Permasalahan Penelitian

Dalam penelitian ini, permasalahan utama yaitu ”Apakah terdapat hubungan antara dimensi *uncertainty avoidance* dengan sikap terhadap perubahan pada suku Jawa?”.

Selain permasalahan utama yang akan dijawab pada penelitian ini, terdapat dua pertanyaan tambahan yang juga ingin diketahui oleh peneliti yaitu:

- a. Bagaimana gambaran *uncertainty avoidance* pada suku Jawa?
- b. Bagaimana gambaran sikap terhadap perubahan pada suku Jawa?

1. 3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mengetahui hubungan antara dimensi *uncertainty avoidance* dengan sikap terhadap perubahan pada suku Jawa.
- b. Mengetahui gambaran *uncertainty avoidance* pada suku Jawa.
- c. Mengetahui gambaran sikap terhadap perubahan pada suku Jawa

1. 4 Manfaat Penelitian

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:

- a. Memberikan gambaran kepada perusahaan mengenai *uncertainty avoidance* dan sikap terhadap perubahan, serta hubungannya.
- b. Menambah pengetahuan dan literatur mengenai hubungan antara budaya dengan sikap kerja seseorang terutama pada dimensi nilai budaya *uncertainty avoidance* dengan sikap terhadap perubahan.

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah:

- a. Memberikan masukan untuk mengambil langkah-langkah dalam menghadapi perubahan agar dapat memaksimalkan proses dan hasil perubahan. Dalam hal ini, dihubungkan dengan budaya yang dimiliki oleh masing-masing individu.
- b. Organisasi atau perusahaan dapat mengetahui gambaran sikap yang ditampilkan oleh karyawannya dalam menghadapi perubahan. Hal ini dapat

membantu organisasi atau perusahaan untuk mengantisipasi semua kemungkinan sikap individu dalam menghadapi perubahan.

- c. Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan kepada organisasi mengenai pengaruh budaya terhadap perilaku individu dalam bekerja yang juga akan mempengaruhi kinerja seseorang.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan penelitian ini terdiri dari enam bab, yaitu:

Bab I Pendahuluan yang berisi mengenai latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

Bab II Tinjauan Kepustakaan yang berisi mengenai teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian yaitu teori nilai budaya Hofstede dan teori-teori yang berhubungan dengan perubahan, serta hubungan antara nilai budaya dengan sikap terhadap perubahan.

Bab III Permasalahan dan Hipotesis berisi mengenai permasalahan, hipotesis serta variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian ini

Bab IV Metode Penelitian. Pada bab ini akan diuraikan mengenai karakteristik subjek penelitian, alat ukur dan instrumen penelitian, teknik kontrol, prosedur penelitian.

Bab V Analisis dan Interpretasi Data berisi mengenai penjelasan hasil dari analisis data.

Bab VI Kesimpulan, Diskusi, dan Saran yang membahas mengenai keseluruhan penelitian ini dan juga berbagai temuan penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya.