

## 6. KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Berdasarkan analisis data penelitian yang dilakukan dengan teknik statistik, maka didapatkan hasil-hasil yang membantu peneliti dalam menjawab permasalahan dalam penelitian ini. Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kesimpulan dari temuan mengenai variabel yang diteliti yakni jawaban atas permasalahan penelitian, serta beberapa temuan tambahan yang juga didapatkan. Selain itu juga diuraikan mengenai diskusi dan saran yang bermanfaat bagi penelitian serupa.

### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, didapatkan hasil-hasil yang membantu dalam menjawab permasalahan penelitian yang diajukan sebelumnya. Terdapat 3 permasalahan utama dalam penelitian ini, namun turut disertakan pula kesimpulan dari analisis tambahan yang juga ditemukan dalam proses penelitian. Pada permasalahan utama didapatkan hasil sebagai berikut:

- a. Berdasarkan korelasi yang dilakukan, terdapat hubungan yang signifikan antara Individualisme – Kolektivisme dan Sikap terhadap Perubahan pada seluruh responden penelitian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara dimensi budaya individualisme-kolektivisme dengan Sikap terhadap Perubahan pada karyawan PT “Z” Cabang Belmera Medan.
- b. Dari pengolahan data yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa sebagian besar karyawan PT “Z” Cabang Belmera Medan dalam hal Individualisme – Kolektivisme memiliki profil gambaran yang mengarah pada Individualis. Hal ini tergambar dari hasil perhitungan data dari responden di perusahaan tersebut yang memiliki hasil bahwa lebih banyak karyawan yang memiliki skor tinggi pada individualisme dan kecenderungan rendah pada kolektivisme yakni sesuai definisinya, yaitu kelompok dimana terdapat ikatan yang lemah antar individu, dan semua orang diharapkan memperhatikan dirinya dan keluarga dekat masing-masing.
- c. Dari pengolahan data yang dilakukan, didapatkan hasil bahwa sebagian besar karyawan PT “Z” dalam hal sikap terhadap perubahan memiliki

profil gambaran yang mengarah pada kecenderungan untuk menerima perubahan, yakni apabila dihadapkan pada perubahan maka akan memunculkan perilaku yang cenderung menerima dan mendukung perubahan.

Selain menjawab permasalahan utama pada penelitian, peneliti juga menemukan beberapa temuan lain yang berkaitan dalam penelitian ini misalnya kaitan pada variabel usia serta tingkat pendidikan. Secara lengkap digambarkan sebagai berikut:

- a. Dari pengolahan yang dilakukan, didapatkan hasil dimana terdapat perbedaan secara signifikan pada sikap terhadap perubahan antara kelompok usia dewasa muda dan usia dewasa madya. Hal ini diperoleh dengan mengkategorikan usia menjadi 2 kelompok dan menguji perbedaan dengan teknik statistik. Didapatkan pula bahwa perbedaan yang terdapat antara kedua kelompok usia tersebut signifikan. Perbedaan yang signifikan tersebut membuktikan teori yang dikemukakan oleh Furnham (2005) tentang perbedaan sikap pada berbagai tingkat usia. Kelompok responden yang diteliti dalam penelitian ini memiliki variasi dalam hal usia, dan hal ini memperkaya temuan dalam penelitian ini. Dari variasi usia yang ditemukan ternyata juga memiliki informasi tambahan yakni bahwa antara usia dewasa muda dan dewasa madya terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal sikap terhadap perubahan. Dapat diartikan bahwa pada karyawan yang berbeda umurnya akan memiliki sikap yang cenderung berbeda pula, misalnya karyawan yang lebih senior (dewasa madya) cenderung akan berbeda dalam hal sikap terhadap perubahan dibandingkan yang lebih junior (dewasa muda).
- b. Terdapat perbedaan secara signifikan antara sikap terhadap perubahan pada kelompok pendidikan sarjana ( $\geq$  strata 1) dan non-sarjana ( $<$  strata 1). Hal ini diperoleh dengan mengkategorikan tingkat pendidikan terakhir menjadi 2 kelompok dan menguji signifikansi perbedaan skor dengan teknik statistik. Dari hasil yang didapatkan, ditemukan bahwa secara umum terdapat perbedaan sikap terhadap perubahan antara kelompok

dengan pendidikan S1 keatas dengan S1 kebawah. Dalam kelompok responden yang memiliki variasi tingkat pendidikan, perbedaan dalam hal sikap terhadap perubahan cenderung terjadi karena latar belakang pendidikan akan mempengaruhi seseorang dalam mengambil sikap dan keputusan. Hasil penelitian yang didapatkan adalah pada 2 kelompok tingkat pendidikan yang diteliti, ditemukan perbedaan yang signifikan dalam hal sikap terhadap perubahan.

- c. Terdapat perbedaan yang tidak signifikan antara sikap terhadap perubahan pada lama kerja 2 sampai 10 tahun (2 - 10) dengan yang diatas 10 tahun ( $\geq 10$ ). Hal ini diperoleh dengan mengkategorikan lama kerja karyawan menjadi 2 kelompok dan menguji signifikansi perbedaan skor dengan teknik statistik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun variasi dalam tingkat lama kerja ditemukan diantara responden penelitian, namun secara keseluruhan responden penelitian ini tidak memiliki perbedaan signifikan dalam hal sikap terhadap perubahan, dengan kata lain, teori mengenai faktor lama kerja yang diduga memiliki kaitan dengan sikap (khususnya terhadap perubahan) tidak terbukti secara signifikan dalam penelitian ini.

## 6.2. Diskusi

Dari hasil yang didapatkan dalam analisis data, terdapat beberapa temuan-temuan teoritis yang mendukung hasil yang sudah dipaparkan sebelumnya baik dalam analisis utama maupun dalam analisis tambahan.

### 6.2.1. Hubungan Individualisme – Kolektivisme dan Sikap terhadap Perubahan

Secara umum terdapat korelasi positif antara Individualisme – Kolektivisme dan Sikap terhadap Perubahan pada seluruh responden di perusahaan PT “Z”. Korelasi positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat individualisme seseorang maka semakin tinggi pula sikap menerima perubahan yang terjadi. Hal ini dapat dikaitkan dengan berbagai kondisi aktual dalam perusahaan juga dikaitkan dengan teori-teori yang mendasari penelitian ini contohnya adalah teori yang menyebutkan kaitan dimana individu memiliki nilai-nilai yang dianut yang berpengaruh dalam pembentukan sikap (Judson, 2000), dan

nilai-nilai tersebut merupakan bagian dari budaya yang lebih luas (Harris & Moran, 1991).

Secara teoritis, hasil penelitian ini menunjukkan adanya keterkaitan dengan sikap yang terbentuk oleh seorang karyawan dalam konteks terjadi perubahan pada tempat dia bekerja. Sehubungan dengan hasil analisis penelitian, terdapat teori yang turut mendukung, seperti yang diungkapkan Cherrington dalam Furnham (2005). Teori tersebut menyebutkan bahwa dalam level individual, terdapat faktor individual yang dapat berpengaruh dalam proses perubahan. Dalam level individual Bovey & Hede dalam Vos (2006) menyatakan bahwa ketika individu dihadapkan pada perubahan besar pada organisasi, mereka melalui suatu proses reaksi. Korelasi yang positif dari variabel-variabel penelitian menunjukkan bahwa memang dalam pembentukan sikap, terdapat hal-hal yang mendasari seperti perasaan, *belief* atau tingkah laku seperti yang diungkapkan oleh Bovey & Hede dalam Vos (2006). Hal tersebut secara konseptual dituangkan dalam konsep nilai budaya yang memiliki keterkaitan dengan *belief* dan nilai yang dianut oleh individu.

Pada hasil penelitian ditemukan bahwa nilai yang dianut oleh mayoritas karyawan di PT “Z” Cabang Belmera – Medan adalah individualis. Berdasarkan Harris & Moran (1991), budaya yang berlaku di perusahaan mempengaruhi bagaimana organisasi mengatasi kompetisi dan perubahan, baik dalam ekonomi, teknologi maupun pada sumber daya manusia. (Harris & Moran, 1991), oleh karena itu dalam menghadapi perubahan yang terjadi, PT “Z” Cabang Belmera – Medan memiliki ciri-ciri kelompok individualis. Ciri-ciri kelompok individualis tersebut diantaranya memiliki *Locus of Control* internal, Perhatian diutamakan pada diri sendiri dan keluarga dekat, Menekankan kebutuhan pribadi dengan rasa “ke-aku-an”, memisahkan emosi dari pekerjaan, menekankan pada inisiatif individual dan pencapaian pribadi serta lebih percaya pada keputusan pribadi (Hofstede & Hofstede, 2005). Berkaitan dengan budaya yang terdapat dalam perusahaan Furnham (2005) berpendapat bahwa secara jelas budaya dalam perusahaan memberikan tekanan yang kuat dalam cara berpikir dan bertindak dalam cara-cara

tertentu. Perusahaan yang memiliki latar belakang budaya tertentu akan cenderung untuk mengadopsi, atau minimal mengekspresikan nilai-nilai yang ada dalam tindakan. (Furnham, 2005). Oleh karena itu dalam menghadapi perubahan PT “Z” membawa budaya-budaya individualis yang masuk dalam sikap menghadapi perubahan.

Diskusi lebih lanjut dari masalah diatas adalah mengenai budaya keluarga yang dibawa sejak masa kecil akan bertemu dengan budaya pada lingkungan organisasi. Budaya keluarga yang sebelumnya lebih berorientasi pada kelompok keluarga berbeda dengan budaya organisasi yang lebih berorientasi pada tugas dan hasil. Hal ini memberikan dampak bagi individu yang merasakan dan menjalani hidup di 2 lingkungan yang berbeda tersebut. Dampak yang muncul dalam penelitian ini adalah pada kelompok responden tidak terdapat selisih yang besar antara Individualis dan Kolektivis, selain itu juga pada Sikap terhadap Perubahan, tidak terdapat selisih yang cukup besar antara responden yang cenderung menerima dan menolak. Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai konflik internal dari responden yang merupakan hasil dari budaya kolektivis di keluarganya dan juga bertemu dengan budaya individualis di lingkungan organisasi perusahaan.

Bila hal ini dikaitkan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hofstede & Hofstede (1980,2005), Indonesia secara umum memiliki skor rendah pada *Individualism Index* yang diartikan bahwa Indonesia memiliki ikatan kekerabatan yang kuat dan menganut nilai budaya kolektivis yang kental. Hal ini berlawanan dari temuan yang didapat dalam penelitian yang menyebutkan bahwa PT “Z” memiliki nilai budaya individualis. Terdapat penelitian lain yang dilakukan oleh Mangundjaya (2006) yang juga menyimpulkan bahwa BUMN “X” tergolong individualis. Kedua temuan ini menunjukkan terdapat perbedaan nilai budaya yang terjadi pada PT “Z” sebagai suatu BUMN dalam konteks masyarakat Indonesia. Terdapat beberapa penyebab perbedaan tersebut, yang pertama adalah PT “Z” berada dalam wilayah Indonesia berada dalam budaya Timur yang cenderung ke arah kolektivisme (Furnham, 2005). Karakter ini juga berkaitan dengan Indonesia sebagai negara dunia ketiga yang sedang berkembang (Harris & Moran,1991).

Hal diatas ternyata bertabrakan dengan situasi perusahaan BUMN yang cenderung dekat dengan perubahan dan selalu dinamis. Hal ini sesuai dengan misi BUMN sebagai organisasi berorientasi hasil. BUMN adalah sumber daya ekonomi Indonesia yang terus mengalami perubahan baik karena kebijakan internal perusahaan maupun akibat faktor eksternal dan juga kebijakan pemerintah (Kementrian Negara BUMN, 2007). Sebagai tambahan, memasuki tahun 2007, PT “Z” melakukan perubahan dalam bentuk perusahaan menjadi *go public* (Kementrian Negara BUMN, 2007). Semangat dan visi misi perusahaan yang berubah menyesuaikan dengan kompetisi global juga merupakan salah satu faktor pembentuk sikap terhadap perubahan yakni norma (Judson, 2000).

Sifat PT “Z” sebagai BUMN erat kaitannya dengan perubahan yang terus terjadi, yakni dengan adanya perubahan cepat dalam bidang teknologi informasi, dan tantangan untuk meningkatkan etika kerja yang mendorong perusahaan untuk merubah cara berperilaku mereka dalam dunia usaha (Kreitner & Kinicki, 2004). Perubahan terus terjadi dan cenderung dekat dengan budaya Individualis cenderung untuk lebih terbuka dan menerima perubahan (Harris & Moran, 1991). Sifat BUMN yang dekat dengan laju perubahan dan juga mengarah pada pola masyarakat Individualis memberikan karakteristik tertentu pada individu yang ada di dalamnya, sesuai dengan pendapat Morgan & Zeffran (2003) yang berpendapat bahwa nilai budaya organisasi berpengaruh dalam gaya kerja individu.

Dihadapkan dengan 2 dorongan tersebut maka individu dalam PT “Z” terdorong untuk mengintegrasikan kedua nilai baik Individualisme (dari karakter organisasi) dan juga Kolektivisme. Bentuk integrasi ini dapat dilihat dari sedikitnya selisih individu yang tergolong individualis dengan yang tergolong kolektivis. Perbedaannya adalah antara 45.78% untuk kecenderungan budaya kolektivis dan 54.22% untuk kecenderungan budaya individualis. Selisih yang tidak besar ini menunjukkan adanya perpaduan antara budaya masyarakat Indonesia dengan gaya kerja BUMN yang mengarah pada gaya kerja di masyarakat budaya Barat. Hal ini menunjukkan bahwa ketika perusahaan masuk dalam dunia global, multikulturalisme menjadi tantangan tersendiri (Morgan & Zeffran, 2003).

## 6.2.2. Hasil Analisis Tambahan

### 6.2.2.1. Sikap terhadap Perubahan pada Berbagai Tingkat Usia

Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan skor sikap yang signifikan pada 2 kelompok usia, yakni kelompok usia dewasa muda (20-40 tahun) dan dewasa madya (40-65 tahun). Penggolongan yang dilakukan oleh Papalia et.al (2004) membantu penelitian ini dalam mengelompokkan responden guna analisis lebih lanjut. Furnham (2005) menyebutkan bahwa pada tingkat usia yang berbeda, terdapat perbedaan reaksi terhadap perubahan. Pada umumnya orang yang lebih muda lebih cenderung untuk berinisiatif dan menerima perubahan dibandingkan orang yang lebih tua. Penelitian ini membagi responden dalam 2 kelompok, mengasosiasikan kelompok dewasa muda (20 – 40 tahun) sebagai kelompok lebih muda dalam hal usia dibandingkan kelompok dewasa madya (40 tahun – 65 tahun). Hasil penelitian adalah terdapat perbedaan yang signifikan pada kedua tingkat usia dalam sikap terhadap perubahan. Penjelasan dari fenomena ini mengacu pada teori Furnham (2005) tentang perbedaan reaksi terhadap perubahan.

### 6.2.2.2. Sikap terhadap Perubahan pada Berbagai Tingkat Pendidikan

Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan skor sikap yang signifikan pada 2 kelompok pendidikan, yaitu antara antara kelompok pendidikan sarjana ( $\geq$  strata 1) dan non-sarjana ( $<$  strata 1). Penggolongan sederhana ini dimaksudkan untuk menguji teori yang mengatakan tentang perbedaan sikap pada golongan pendidikan yang berbeda (Furnham,2005). Hasil penelitian adalah terdapat perbedaan yang signifikan dalam sikap terhadap perubahan pada kedua tingkat pendidikan. Penjelasan dari fenomena ini mengacu pada teori Furnham (2005) tentang faktor pendidikan terhadap sikap terhadap perubahan.

### 6.2.2.2. Sikap terhadap Perubahan pada Berbagai Tingkat Lama Kerja

Dalam penelitian ini didapatkan hasil bahwa terdapat perbedaan yang tidak signifikan dalam skor sikap terhadap perubahan pada 2 kelompok lama kerja, yakni antara lama kerja 2-10 tahun dengan yang diatas 10 tahun. Penggolongan sederhana ini dimaksudkan untuk menguji teori yang mengatakan tentang

perbedaan sikap pada tingkat lama kerja yang berbeda Morrow dan McElroy (dalam Ali Nina, 2002). Menurut teori yang dikemukakan Morrow dan McElroy pada tingkat *advancement* yakni pada karyawan dengan lama kerja 2-10 tahun, sikap yang dimiliki berbeda dengan karyawan pada tingkat *maintenance*, namun pada penelitian ini tidak ditemukan perbedaan yang signifikan pada sikap terhadap perubahan dalam dua kelompok tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa dalam populasi yang diteliti, perbedaan lama kerja belum tentu berpengaruh dalam cara karyawan bersikap terhadap datangnya perubahan.

### 6.2.3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian yang pernah dilakukan oleh Hofstede (1980). Dalam perkembangan dunia penelitian buday, terdapat pula teori-teori lain yang juga mengamati nilai budaya dalam suatu kelompok. Teori-teori lain yang ada juga mirip dengan yang dikemukakan oleh Hofstede, yakni dengan adanya kategorisasi dari unsur budaya menjadi beberapa kelompok dengan definisi masing-masing yang secara keseluruhan membentuk satu pengamatan terhadap budaya yang dapat diukur. Teori lain seperti yang diungkapkan oleh Trompenaars (1993, 1997) juga mengelompokkan budaya menjadi beberapa kategori, dan pada kategori Individualisme – Kolektivisme, Trompenaars (1993, 1997) mengungkapkan definisi baru yang serupa dengan kolektivisme yakni dengan komunitarianisme. Dibandingkan dengan Hofstede, definisi komunitarianisme (lawan individualism) mencakup kelompok secara keseluruhan, komunitas yang memiliki norma tertentu, sehingga dapat pula diaplikasikan pada kelompok dari negara dengan budaya individualis namun memiliki ikatan kelompok yang kuat. Penekanan yang diberikan oleh Trompenaars menekankan pada kebebasan individual untuk menentukan keputusan, berbeda dari Hofstede yang berfokus pada ikatan antar individu dalam suatu kelompok budaya. Trompenaars juga meneliti berbagai negara dalam penelitiannya, namun tidak meneliti Indonesia, tidak seperti Hofstede yang memiliki data terbaru (hingga 2005) tentang profil budaya Indonesia.



Penelitian yang dilakukan menggunakan teknik *sampling* aksidental. Hal ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang berfokus pada PT “Z”, dan juga mengingat keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti. Jika merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Hofstede pada banyak negara, teknik *sampling* yang ideal adalah *stratified random sampling*. Teknik *sampling* ini memiliki keunggulan dalam mencapai tingkat kesimpulan yang lebih dalam dan juga menyeluruh bagi seluruh kelompok yang ingin diteliti karena adanya kesempatan bagi setiap sub bagian dari kelompok untuk diambil datanya dengan teknik stratifikasi. Digabungkan dengan *random sampling*, memberikan kesempatan bagi seluruh anggota kelompok untuk menjadi sampel (*probability sampling*). Di lain sisi, teknik penelitian *stratified random sampling* memiliki kelemahan, yakni membutuhkan banyak waktu, tenaga dan biaya besar, yang tidak dapat dijangkau oleh penelitian ini. Oleh karena penelitian ini bekerja sama dengan PT “Z”, dibutuhkan waktu, tenaga dan biaya yang diperhitungkan agar tidak mengganggu aktivitas PT “Z” itu sendiri, maka dipilihlah metode pengambilan sampel dengan aksidental.

### **6.3. Saran**

#### **6.3.1. Saran Metodologis**

Berdasarkan diskusi diatas, maka peneliti mengajukan beberapa saran:

- a. Melakukan penelitian lanjutan mengenai hubungan dimensi budaya Individualisme – Kolektivisme dan Sikap terhadap perubahan pada budaya Indonesia dengan memadukan unsur budaya masyarakat Indonesia (misalnya suku atau tempat tinggal) dengan unsur lain (seperti budaya kerja, situasi perusahaan dan lain sebagainya) secara spesifik untuk lebih mengerucutkan hasil penelitian. Hal ini juga dapat memperkaya hasil penelitian Hofstede & Hofstede (2005) tentang nilai budaya, dan menemukan perbandingan budaya yang lebih komprehensif.
- b. Memperkaya *item* pada alat ukur dimensi budaya Individualisme – Kolektivisme dan Sikap terhadap perubahan, misalnya dengan memasukkan unsur-unsur budaya menurut pengertian selain Hofstede &

Hofstede (2005), seperti alat ukur F. Trompenaars (1993, 1997) maupun Furnham & Gunter (1993).

- c. Melakukan teknik sampling yang lebih baik seperti systematic random sampling (Kerlinger, 2000), tidak sekedar *accidental* saja. Teknik sampling dengan systematic random membuka peluang untuk mengamati suatu kelompok tertentu dengan bekal teori-teori yang memadai secara lebih terperinci.

### 6.3.2. Saran Praktis

Adapun saran-saran praktis yang bersumber dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Perusahaan perlu memahami dan mempraktekkan manajemen perubahan dengan didasarkan pada pertimbangan konteks budaya, baik pada budaya Individualis maupun budaya Kolektivis. Perusahaan juga harus mengantisipasi ada kemungkinan perbedaan penggunaan nilai antara situasi keluarga dan situasi kerja. (Morgan & Zeffran, 2003). Selain itu perusahaan perlu menerapkan kebijakan lokal yang menghargai nilai-nilai yang berlaku di masyarakat setempat mengacu pada prinsip “*think globally, act locally*” untuk menciptakan perubahan-perubahan yang efektif.
- b. Perusahaan bekerja sama dengan serikat pekerja mengkomunikasikan segala perubahan dengan sebaik mungkin untuk meredam sikap menolak perubahan yang berdampak buruk. Perubahan relatif untuk lebih dapat diterima apabila dimengerti dengan baik (Furnham, 2005).
- c. Menghadapi globalisasi yang semakin merambah dalam setiap lini kehidupan, perusahaan dengan karakteristik multikultural, khususnya BUMN perlu menerapkan cara manajemen perubahan secara efektif dengan tetap memperhitungkan aspek multikultural, supaya dapat melakukan perubahan dengan efisien.