

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dunia kita terus berubah. Gejala dari perubahan tersebut tidak hanya terdapat pada gejala alam seperti perubahan suhu, cuaca maupun iklim, namun juga terus menerus terjadi pada manusia yang tinggal dalam dunia yang kompleks. Mengenai perubahan, Koehn (2008) seorang pengamat ekonomi Inggris berpendapat bahwa “Perubahan selalu ada di sekitar kita, dan bahkan kita ada dalam perubahan tersebut. Berdasar pada postulat dan pendapat tersebut, saat ini kita hidup pada masa perubahan besar” (*in a moment of mega change*). Perubahan pesat yang terjadi di dunia yakni dalam teknologi, pasar dan ekonomi dunia telah mendorong organisasi untuk berubah secara dramatis tidak hanya pada “apa yang mereka lakukan”, namun juga pada cara “bagaimana mereka melakukan sesuatu” (Furnham, 2002). Dengan demikian perubahan telah merambah pada berbagai hal, tidak hanya menyangkut produk dari sebuah sistem kerja saja, namun juga berkaitan dengan sistem itu sendiri, bagaimana suatu organisasi bekerja melaksanakan tugasnya. Berkaitan dengan perubahan yang demikian cepatnya, Jack Welch, CEO dari General Electric pernah mengatakan “Berubahlah sebelum kita harus berubah.” (Welch dalam Slatter, 1998).

Sebagai contoh nyata dari perubahan, terdapat cara bekerja antara dulu dan sekarang. Pada masa lalu, pekerjaan dilakukan dengan alat-alat bantu sederhana, misalnya bajak untuk bercocok tanam, namun pada masa sekarang digunakan peralatan canggih seperti traktor dan pupuk untuk meningkatkan produktivitas. Dalam dunia perdagangan, dulu para pedagang menggunakan cara-cara tradisional dalam penjualan misalnya dengan mendirikan bangunan toko. Pada masa kini, terjadi perubahan besar dalam perdagangan, dimana aktivitasnya tidak lagi terbatas fisik. Hal ini dimungkinkan dengan adanya teknologi terkini dalam bidang komunikasi khususnya internet. Perubahan yang mengejutkan dalam bidang teknologi informasi, dan tantangan untuk meningkatkan etika kerja mendorong perusahaan untuk merubah cara berperilaku mereka dalam dunia usaha (Kreitner & Kinicki, 2004). Judson (2000) dalam bukunya, *Changing*

Organisational Behaviour – Through Minimal Resistance, mendefinisikan perubahan sebagai berbagai modifikasi pada *status quo* dalam sebuah organisasi yang merupakan inisiatif dari pihak manajemen yang memiliki dampak tertentu pada pekerjaan dan lingkungan pekerjaan dari individu. Perubahan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka menanggapi faktor-faktor pendorong perubahan yang secara jelas terus melaju dan makin cepat dari hari ke hari.

Urgensi dari perubahan guna menghadapi tantangan dalam dunia organisasi ternyata tidak sederhana, tidak mudah untuk secara sukses mengimplementasikan perubahan pada organisasi (Kreitner & Kinicki, 2004). Perubahan organisasi secara umum dapat bersumber dari 2 faktor utama, yaitu internal organisasi dan eksternal organisasi (Wilson & Heifetz dalam Mangundjaya, 2001). Selain faktor internal dan eksternal dari organisasi, Greenberg dan Baron (2001) menyatakan terdapat pula faktor-faktor global sebagai sumber dari perubahan yakni: bergesernya demografi pegawai, diskrepansi antara performa yang diharapkan dengan kenyataan yang ada, peraturan dari pemerintah, kompetisi global, kondisi ekonomi yang dinamis, serta perkembangan mutakhir dalam teknologi.

Perbedaan kondisi dan karakteristik organisasi yang berbeda-beda dan unik membuat proses perubahan menjadi berbeda-beda pada setiap organisasi (Wilson dalam Mangundjaya, 2001). Walaupun demikian tugas utama dari setiap organisasi adalah untuk memmanajementi perubahan secara efektif (Carnall dalam Furnham, 2005). Oleh karena itu diperlukan usaha khusus untuk memiliki kemampuan memmanajementi perubahan secara efektif untuk dapat diterapkan dalam organisasi. Berkaitan dengan reaksi yang mungkin muncul dari perubahan, organisasi dan perusahaan perlu menyiapkan diri guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan oleh organisasi, namun 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).

Tidak dapat dipungkiri, bahwa kebanyakan organisasi sangat menaruh perhatian pada reaksi individu dalam organisasi terhadap perubahan, khususnya pada sikap keengganan (resistensi) terhadap perubahan (Furnham, 2005). Perhatian khusus pada keengganan terhadap perubahan didasarkan pada kekhawatiran akan munculnya perilaku-perilaku tertentu pada karyawan, mulai dari sabotase, pengerusakan, penurunan motivasi dan semangat, menurunnya tingkat partisipasi dan komitmen yang mana dimulai dari perubahan yang terjadi (Furnham, 2005). Salah satu latar belakangnya adalah bahwa manusia cenderung untuk menjadi puas akan keadaan *status quo* (Furnham, 2005), perasaan tidak nyaman (*insecurity*) berkembang ketika perubahan terjadi. Orang-orang mengambil sikap untuk cenderung menolak dikarenakan adanya kebiasaan-kebiasaan yang telah ada dan ketidaknyamanan untuk melakukan sesuatu yang berbeda. Pada umumnya memang sulit bagi kebanyakan orang untuk mencoba cara baru melakukan sesuatu karena sudah merupakan karakteristik dasar dari manusia yang membuat pegawai cenderung untuk tidak antusias menghadapi perubahan dalam dunia kerja (Kreitner & Kinicki, 2004).

Dalam menghadapi perubahan, setiap individu memiliki pilihan sikapnya sendiri dan dalam hal ini mewarnai sikap serta perilaku yang ditampilkannya dalam menghadapi perubahan serta memiliki dampak terhadap efektivitas perubahan (Mangundjaya, 2001). Sehubungan dengan sikap yang muncul dari individu ketika dihadapkan pada perubahan, O'Connor (1993) menyatakan bahwa individu berespon terhadap perubahan melalui proses yang tidak disadari. Proses yang tidak disadari merupakan sebuah proses dalam diri individu yang berkaitan dengan hal-hal psikologis dalam dirinya, seperti nilai dan juga *belief* yang semuanya membangun sebuah reaksi maupun sikap tertentu terhadap perubahan. Bagaimana sesungguhnya sikap seseorang ketika terlibat dalam sebuah perubahan ditentukan oleh interaksi sikap-sikap yang ada dengan kekuatan lain yang dimunculkan oleh kelompok kerja dan organisasi secara keseluruhan (Judson, 2000).

Sikap merupakan sebuah prediktor penting dalam membangun tingkah laku yang akan muncul pada diri seseorang. Dikarenakan bekerja merupakan bagian penting dari kehidupan seseorang, maka secara alami kehidupan dunia kerja memiliki kaitan yang erat dan kompleks dengan beragam sikap (Furnham, 2005).

Sikap dan perilaku dari individu dalam menghadapi perubahan dalam organisasi dapat dimunculkan dalam berbagai bentuk (Kreitner & Kinicki, 2004) dan kemudian Judson (2000) membagi derajat sikap seseorang terhadap perubahan kedalam dua kutub esktrim, yakni mulai dari menerima hingga menolak. Sikap terhadap perubahan tersebut berdasar utama pada asumsi seseorang ketika dirinya membayangkan akan beraktivitas dan bekerja pada situasi yang baru setelah perubahan yang terjadi (Judson, 2000).

Kedua kutub ini (menerima dan menolak) merupakan sisi ekstrim dari sikap terhadap perubahan, disamping itu juga terdapat sikap netral dimana baik tidak memilik baik untuk menerima maupun menolak perubahan, individu tersebut cenderung tidak menampilkan perilaku yang eksplisit dan cenderung apatis (Judson, 2000).

Manifestasi dari sikap terhadap perubahan dalam organisasi dapat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi. Perbedaan dan variasi dalam manifestasi sikap sangat dipengaruhi oleh karakteristik anggota organisasi yang menyusun organisasi tersebut dan juga pengaruh dari manajer selaku pemimpin dalam organisasi. (Kreitner & Kinicki, 2004). Untuk menjalankan manajemen organisasi khususnya manajemen perubahan, diperlukan pemahaman lebih jauh mengenai faktor-faktor yang menjelaskan mengapa orang dapat bersikap menerima ataupun mengapa orang menolak perubahan. Penjelasan lebih dalam dari pertanyaan alasan di balik munculnya sikap menerima atau menolak, salah satunya dipengaruhi oleh budaya dan nilai yang berlaku dalam organisasi, karena sikap (dan juga tingkah laku) dalam dunia kerja, secara kuat dibentuk nilai-nilai sosial dan juga *belief* (Furnham, 2005). Setiap orang memiliki nilai-nilai, dan ketika nilai tersebut terinternalisasi, maka secara sadar maupun tidak sadar hal tersebut

menjadi kriteria dasar dalam mengarahkan tindakan (Furnham, 2005). Nilai baik yang eksplisit maupun implisit yang merefleksikan pembawaan diri yang unik, pendidikan, serta latar belakang budaya yang membentuk mereka (Furnham, 2005). Penelitian yang dilakukan Feather (dalam Furnham, 2005) menunjukkan bahwa sistem nilai yang dianut individu secara sistematis terkait dengan agama, usia, jenis kelamin, kepribadian, latar belakang pendidikan, serta yang menonjol adalah budaya asal dari individu tersebut.

Sebagai sebuah kelompok, dalam organisasi terdapat budaya yang mendasari tingkah laku individu di dalamnya. Menurut Furnham & Gunter dalam Furnham (2005). Budaya dalam organisasi memiliki 2 fungsi sekaligus yang berpengaruh pada kesuksesan sebuah organisasi, yang pertama adalah sebagai integrasi internal dan budaya koordinasi, yang merupakan “perekat sosial”, dan menimbulkan perasaan “ke-kita-an” yang tak terpisahkan dari dunia organisasi. Fungsi yang kedua adalah sebagai “*shared system of meanings*” yang menjadi basis dari komunikasi dalam organisasi. Bila kedua fungsi budaya ini tidak secara baik dikelola oleh organisasi, maka dapat menurunkan efektivitas dari organisasi tersebut. Untuk tetap menjaga efektivitas, maka organisasi perlu memahami budaya yang berlaku dalam anggota organisasi, meskipun budaya tersebut tidak nampak secara langsung.

Untuk memahami budaya khususnya dalam konteks organisasi, beragam penelitian telah dilakukan. Furnham (2005) berpendapat bahwa untuk mengevaluasi dan memprediksi efek budaya pada organisasi, perlu dilakukan klasifikasi dan kategorisasi. Salah satu riset tentang budaya dilakukan oleh Geert Hofstede (1980), yang melakukan riset terhadap budaya nasional dari 40 negara (belakangan ini bertambah menjadi 74 negara). Melalui riset tersebut, Hofstede (1980, 1982, 1983, 2001, 2005) mengemukakan 4 dimensi dalam budaya yaitu jarak kekuasaan (*power distance*), penghindaran terhadap ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), individualisme dan kolektivisme (*individualism versus collectivism*), maskulinitas dan femininitas (*masculinity versus femininity*) serta orientasi waktu (*time orientation*). Dimensi-dimensi yang ada tersebut ditujukan

untuk menelaah lebih lanjut suatu kelompok budaya yang diasumsikan memiliki suatu nilai yang dimiliki bersama “*shared value*”, lalu untuk membandingkannya dengan kelompok lain. Nilai budaya dapat dibahas dari berbagai sudut pandang, untuk nilai budaya juga terdapat teori lain seperti yang dikemukakan oleh Trompenaars (1993, 1997). Untuk mengkhhususkan dan mempertajam penelitian, penelitian ini hanya menggunakan teori Hofstede (1980) sebagai acuan utama.

Hofstede & Hofstede (2005) dalam penelitiannya, salah satunya menggambarkan Indonesia sebagai negara yang Kolektivis, hal ini diukur pada penelitian yang dilakukan pada karyawan IBM pada 74 negara, termasuk Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan Indonesia memiliki skor *Individualism Index* (IDV) sebesar 14 (skala 1-100), yang mana merupakan salah satu negara dengan indeks terkecil di dunia. Bila dibandingkan dengan negara-negara di Asia, skor individualisme Indonesia menduduki peringkat ke 23, dan dibandingkan dengan seluruh negara yang diteliti Hofstede & Hofstede, Indonesia menduduki peringkat 43 (Hofstede & Hofstede, 2005). Skor ini menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia lebih merupakan masyarakat kolektivis dibandingkan dengan individualis. Selain memiliki skor yang rendah pada *individualism index*, Indonesia juga memiliki tingkat *Power Distance* yang tinggi, dan juga tingkat *Uncertainty Avoidance* yang tinggi. Berdasarkan penelitian Hofstede & Hofstede (2005), maka dimensi Individualisme-Kolektivisme merupakan fenomena unik dari masyarakat Indonesia, dan oleh karena itu pada penelitian ini, akan dibahas secara mendalam mengenai Individualisme-Kolektivisme sebagai suatu variabel khas bangsa Indonesia dan bagaimana dampaknya terhadap dunia organisasi dan perusahaan.

Sebagai tambahan, pada penelitian ini diangkat topik mengenai budaya Individualisme dan Kolektivisme karena selain bersumber pada penelitian Hofstede (1980), juga karena Individualisme dan Kolektivisme sering dikaitkan dengan pertemuan budaya timur dan barat, dan dalam hal ini Kolektivisme erat dikaitkan dengan budaya timur. Disamping itu dalam diri individu, nilai Individualisme dan Kolektivisme juga terus berkembang, misalnya dialami oleh

individu-individu yang berasal dari budaya kolektif (pedesaan) masuk pada budaya industrialis yang masyarakat perkotaan dan industri modern. Penelitian Hofstede yang terdiri dari beberapa dimensi dapat dibahas secara terpisah, hal ini dimaksudkan untuk mempertajam penelitian dan menekankan satu unsur budaya yang hendak dibahas dan terpisah dari yang lain.

Menurut Hofstede & Hofstede (2005), dimensi Individualisme – Kolektivisme merefleksikan *belief* bahwa individu diharapkan untuk memperhatikan diri mereka sendiri dan juga keluarga dekatnya, juga merefleksikan bagaimana seseorang mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari suatu kelompok (in-groups) atau kolektif, yang mana harus memperhatikan satu sama lain untuk menunjukkan loyalitas. Individualisme – kolektivisme adalah 2 dimensi yang bertentangan satu sama lain, dimana kolektivisme adalah derajat dimana individu mengintegrasikan dirinya dalam suatu kelompok. Pada sisi individualis, kita melihat suatu kelompok masyarakat yang memiliki ikatan satu sama lain yang longgar: setiap orang diharapkan untuk mengurus dirinya sendiri dan keluarga dekatnya.

Nilai budaya Individualisme-Kolektivisme juga secara teoritis berhubungan dengan sikap terhadap perubahan. Nilai budaya kolektivisme dan individualisme masing-masing berpengaruh pada cara karyawan menolak perubahan (Giangreco, 2002). Pada karyawan yang secara budaya tergolong individualis, penolakan perubahan secara aktif memiliki ditampakkan melalui pengkritikan pada level atas perusahaan, menolak kerja tambahan, dan penurunan kinerja (Giangreco, 2002). Manifestasi dari nilai budaya kolektivis pada penolakan perubahan secara aktif memiliki perbedaan dengan nilai individualis, yakni adanya *turnover*, *absenteeism*, rendahnya produktivitas kerja, serta penurunan kualitas produk (Giangreco, 2002). Disamping itu juga terdapat teori dimana masyarakat kolektivis bila dihadapkan pada suatu perubahan maka akan cenderung melekat pada cara-cara lama dalam melakukan sesuatu dan bekerja sesuai dengan aturan yang telah baku (Giangreco, 2002). Disisi lain perubahan yang dilakukan

berdasarkan prinsip-prinsip yang telah disepakati akan lebih mudah untuk diterima (Harris & Moran, 1991).

Berdasarkan uraian diatas, maka didapatkan gambaran mengenai sikap terhadap perubahan yang cenderung memiliki hubungan dengan nilai budaya individualisme-kolektivisme. Dunia terus berubah, organisasi dan perusahaan ditantang untuk lebih efektif dan efisien menghadapi tantangan pasar masa depan, dan semua perubahan telah menjadi isu utama dalam manajemen organisasi dan perusahaan. Tidak ada satu organisasi di negara manapun yang sanggup untuk menahan laju perubahan, termasuk Indonesia. Di sisi lain, Indonesia dengan budaya Kolektivis yang amat kental memiliki beberapa karakteristik yang kurang cocok terhadap iklim perubahan yang demikian cepat. Kebutuhan akan adanya perubahan yang terus menerus akan bertemu dengan nilai budaya Kolektivis yang cenderung menyukai cara-cara lama dalam melakukan sesuatu. Pertemuan kedua fenomena ini menarik untuk diteliti dan diamati dalam kajian Psikologi Industri dan Organisasi (manajemen perubahan) dengan Psikologi Lintas Budaya (nilai budaya).

Penelitian-penelitian yang mengarah pada bagaimana interaksi antara nilai budaya (*cultural values*) dengan karakteristik dan dinamika dalam organisasi perlu terus dikembangkan, mengingat pada uraian sebelumnya bahwa interaksi keduanya tidak dapat dipisahkan, organisasi yang mana terus berkembang selalu tersusun dari individu-individu dengan latar belakang budaya masing-masing.

Penelitian ini akan meneliti mengenai bagaimana hubungan antara dimensi nilai budaya individualisme-kolektivisme dengan sikap terhadap perubahan pada suatu organisasi. Penelitian akan dilakukan di PT "Z" yang merupakan salah satu perusahaan BUMN yang telah lama berdiri di Indonesia dan bergerak pada bidang infrastruktur jalan tol baik dalam konstruksi maupun dalam pemeliharaan dan pengelolaan.

Penelitian ini merupakan bagian dari penelitian dalam skala besar yang dilakukan melalui sebuah payung penelitian tentang nilai budaya di Indonesia. PT "Z"

sebagai sebuah sampel penelitian, memiliki keunggulan dimana perusahaan tersebut tersebar di berbagai wilayah di Indonesia, yaitu Jakarta, Bandung, Surabaya, Semarang dan Medan. Dalam mengembangkan usaha, PT “Z” sangat perlu untuk memahami nilai budaya yang berlaku di masyarakat tempat cabang-cabang berada. Keuntungan dengan adanya persebaran cabang perusahaan di berbagai lokasi di Indonesia adalah mendapatkan data yang kaya dan diharapkan menjadi sampel penelitian terkini mengenai nilai budaya dengan latar belakang teori dan dimensi budaya Hofstede & Hofstede (2005) yang telah melakukan riset di lebih dari 40 negara untuk lebih dari 116.000 responden. Sebagai salah satu cabang dari PT “Z”, Cabang Belawan-Medan-Tanjung Morawa (Belmera), Medan Sumatera Utara memiliki karakteristik unik yang dapat dijadikan sampel pada penelitian ini yaitu secara geografis terletak di pulau Sumatera (dibandingkan yang lain di pulau Jawa), memiliki latar belakang budaya perkotaan yang dipadu dengan nilai budaya setempat (Melayu dan Tapanuli), diharapkan responden yang didapat mampu memperkaya sampel penelitian tentang nilai budaya serta sikap terhadap perubahan.

Responden yang digunakan adalah pengumpul tol, patroli dan staff PT “Z” yang bekerja di Cabang Belmera. Pemilihan cabang di Medan dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran yang unik dibandingkan dengan cabang-cabang lain dari PT “Z” yang mayoritas terletak di Jawa. Asumsinya adalah terdapat karakteristik budaya yang berbeda. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat ukur berupa kuesioner. Data yang didapatkan akan dianalisis dengan menggunakan teknik korelasi *Pearson* guna mendapatkan hubungan antar variabel yang hendak diteliti.

1.2. Permasalahan

Permasalahan yang ingin dijawab pada penelitian ini adalah

- a. Bagaimana hubungan antara nilai budaya individualisme dan kolektivisme dengan sikap terhadap perubahan pada PT “Z” Cabang Belmera - Medan?
- b. Bagaimana gambaran nilai budaya individualisme dan kolektivisme pada PT “Z” Cabang Belmera - Medan?

- c. Bagaimana gambaran sikap terhadap perubahan pada PT “Z” Cabang Belmera - Medan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan menganalisis sikap karyawan PT “Z” Cabang Belmera – Medan dalam menghadapi perubahan dalam kaitannya dengan nilai-nilai budaya kolektivisme dan individualisme yang dimilikinya. Selain itu penelitian ini juga bermaksud untuk melihat bagaimana gambaran nilai budaya individualisme dan kolektivisme dan juga gambaran sikap terhadap perubahan pada karyawan di PT “Z” cabang Belmera - Medan.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi pihak pengelola sumber daya manusia di instansi terkait, khususnya dalam memperkaya pemahaman akan karakteristik karyawan dalam hal dimensi budaya individualisme dan kolektivisme. Hasil dan data penelitian dapat diaplikasikan dalam proses pengambilan keputusan dan kebijakan perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas.
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber informasi bagi pihak manajemen dalam memahami profil karyawan dalam hal dimensi budaya sebagai salah satu aspek dalam penyusunan kebijakan organisasi.
- c. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai masukan dalam memahami perilaku manusia dalam organisasi.

1.4.2. Manfaat Teoritis

- a. Dalam hal teoritis, penelitian ini juga memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan psikologi, khususnya yang membahas dimensi budaya dan sikap terhadap perubahan yang sedang berkembang.

- b. Penelitian ini juga bermanfaat bagi penelitian lain yang ingin meneliti dengan menggunakan alat ukur yang sama yakni Individualisme-Kolektivisme dan alat ukur sikap terhadap perubahan.

1.5. Sistematika Penulisan

Sistematikan penulisan pada penelitian ini terdiri dari enam bab. Bab I yaitu “Pendahuluan” berisikan latar belakang, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematikan penulisan. Bab II, “Tinjauan Kepustakaan” berisikan teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian dan dinamika variabel terikat dan variabel bebas. Bab III, yaitu “Permasalahan, Hipotesis, dan Variabel” berisikan permasalahan, hipotesis ilmiah, hipotesis eksplisit, dan hipotesis statistik serta variabel-variabel lain yang terkait dengan penelitian ini. Bab IV akan diuraikan “Metode Penelitian” yang digunakan, yang berisi karakteristik subjek penelitian, alat ukur dan instrumen, pengukuran variabel bebas, teknik kontrol terhadap variabel sekunder, prosedur penelitian, serta tipe penelitian. Bab V “Analisis dan Interpretasi Data” berisikan penjelasan mengenai hasil dan interpretasi data. Bab VI adalah “Kesimpulan, Diskusi dan Saran” yang berisi pembahasan temuan-temuan yang ada serta saran untuk penelitian selanjutnya.