

PENGARUH PERBEDAAN INDIVIDUAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
MANAJEMEN PERUBAHAN PTPN XII KEBUN KENDENG LEMBU GLENMORE
DI BANYUWANGI

*The influence of individual difference and organization culture toward the change of
management PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore in Banyuwangi.*

Oleh: Diana Sulianti K. Tobing
Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember
Email: dskltse@yahoo.com

Abstract

This research was aimed at analyzing the influence of individual difference and organization culture toward the change of management PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore in Banyuwangi. This study was executed using samples of 97 respondents. To examine the influence of such variables as individual difference and organization culture toward the change of management, this research applied the analysis of multi linear regression. The result of such analysis indicated that the product of R^2 was 0.584 or as the amount of 58.4%. This result indicated that as much as 58.47% of dependent variable could be explained by the independent one. While, the remaining 41.6% was described by another variable(s) that was not included in this study. The result of ttest showed that all the independent variables (individual difference and organization culture) partially gave significant influence toward the change of management PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore in Banyuwangi. Individual difference was partially the most dominant variable in affecting the change of management.

Keywords: individual difference, organization culture, the change of management

1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan sumber daya vital dalam perusahaan karena manusia mempunyai potensi kekuatan yang tidak terduga sebab memiliki daya cipta dan karya. Sumber daya manusia akan menentukan tercapainya tujuan perusahaan berupa keberlangsungan perusahaan dan pencapaian laba secara terus-menerus. Tujuan umum yang ingin dicapai perusahaan adalah bagaimana agar operasionalisasi atau proses dalam menghasilkan laba dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

Efektif dan efisiennya sebuah proses sangat tergantung dengan faktor pemimpin. Hal ini disebabkan karena seorang pemimpin akan menentukan manajemen perusahaan untuk merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan, serta melakukan pengawasan sumber daya yang dimiliki secara lebih tepat dan berhasil. Menurut Martoyo (2000:175) pemimpin adalah inti dari manajemen, ini berarti bahwa manajemen akan dapat mencapai sarannya apabila ada kepemimpinan. Pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang perilaku orang lain atau kelompok. Di dalam suatu perusahaan ada pimpinan dan bawahan, kedua komponen dalam perusahaan ini merupakan sinergi bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Pemimpin harus mengetahui atau mengenal bawahan, yakni dari segi kemampuan, keterampilan dan kerjasama dengan rekan sekerjanya.

Sebagai perusahaan yang tumbuh dalam era globalisasi, perubahan dapat terjadi pada perubahan teknologi, struktur, sumber daya manusia dan fisik yang membutuhkan pengetahuan,

keterampilan serta budaya baru. Dalam melakukan perubahan terhadap organisasi banyak faktor yang menghambat perubahan tersebut termasuk budaya organisasi yang menolak akan perubahan serta kepemimpinan yang lemah. Pernyataan tersebut didukung oleh pendapat Daff (1988:659) bahwa kepemimpinan dapat mendorong serta mendukung kreatifitas untuk membantu pengikut dan organisasi agar lebih menerima serta siap berubah.

Karyawan yang terdapat dalam organisasi tidak semuanya akan siap jika perubahan dilakukan. Hal ini terutama jika menyangkut tuntutan keterampilan (skill) yang lebih tinggi dan juga masalah karir. Karyawan akan merasa enggan meninggalkan zona nyaman yang selama ini telah di rasakan. Ketidakrelaan ini biasanya akan diekspresikan dalam bentuk penolakan sehingga peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk merubah pola pikir individu dan budaya organisasi. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan. Manajemen perubahan yang terjadi di dalam suatu perusahaan tentu saja akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Cox (1991) organisasi multikultur ditentukan oleh enam dimensi, yakni akulturasi, integrasi struktural, integrasi formal, bias kultural, identifikasi organisasional, dan konflik antarkelompok. Dimensi pertama, akulturasi adalah metode untuk memadukan kelompok dominan dan minoritas agar dapat beradaptasi satu dengan lainnya serta mengatasi perbedaan-perbedaan budaya antarmereka. Kedua, integrasi struktural mengetahui profil atau keadaan budaya anggota-anggota organisasi, seperti perekrutan dan penempatan kerja. Ketiga, integrasi formal mengenali hubungan-hubungan penting yang berkaitan dengan kegiatan yang sering terjadi atau yang dilakukan di luar jam kerja formal. Untuk mengetahui sejauh mana kelompok minoritas dilibatkan dalam jaringan informal atau di luar jam kerja formal. Keempat, bias kultural, terdapat dua komponen bias kultural, yakni kecurigaan atau prasangka terhadap anggota-anggota organisasi yang lain berdasarkan pada identitas budaya, sedangkan yang kedua adalah adanya diskriminasi terhadap anggota-anggota dari kelompok minoritas. Kelima, identifikasi organisasional berkaitan dengan perasaan memiliki, kesetiaan, dan komitmen para anggota terhadap organisasi. Keenam, konflik antarkelompok berkaitan dengan perselisihan, ketegangan, dan pertentangan antarkelompok budaya yang terdapat dalam organisasi. Proses globalisasi akan menuntut suatu organisasi agar mampu mengelola keragaman angkatan kerja untuk meraih keunggulan kompetitif.

PTPN XII yang terletak di Jawa Timur telah melakukan manajemen perubahan. Pihak manajemen dituntut untuk merespon perubahan teknologi dalam perkebunan sehingga dapat dihasilkan produk unggulan. Selain itu, budaya organisasi yang bersifat kolonialisme juga harus diubah menjadi budaya korporat dimana segala bentuk tugas dan pertanggung jawaban tidak akan terbentur dengan birokrasi.

Pendapat Robbins (2006:723) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan bergantung kepada kekuatannya, budaya dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi. Definisi budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi yang lain. Robbins (2002:729) menjelaskan bagaimana budaya kerja dibangun dan dipertahankan ditunjukkan dari filsafat pendiri atau pemimpinnya. Robbins (2006) menyatakan bahwa dalam suatu organisasi, budaya melakukan sejumlah fungsi, antara lain: menetapkan tapal batas, memberi standar yang tepat.

Kemampuan perusahaan dalam membaca dan menyiasati perubahan yang ada dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian, haruslah diimbangi dengan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Seorang karyawan dalam menjalankan peran dan jabatannya memerlukan kompetensi di dalamnya. Kompetensi merupakan syarat yang dapat membantu terwujudnya kinerja superior untuk mencapai efektivitas tujuan perusahaan. Kompetensi adalah

kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan yang mempengaruhi kinerja kerja. Seluruh komponen ini bersatu pada diri seseorang ketika menyelesaikan sebuah pekerjaan/tugas ataupun menghadapi situasi apa saja, artinya orang yang mempunyai pengetahuan saja, belum bisa dikatakan memiliki kompetensi, jika orang tersebut tidak memiliki keahlian untuk mewujudkan pengetahuan itu.

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero), merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di sektor perkebunan dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. Kebun Kendeng Lembu yang terletak di Glenmore Banyuwangi ini merupakan salah satu unit dari PTPN XII. PTPN XII menghasilkan komoditi seperti kopi robusta/arabika, karet, kakao edel/bulk dan teh serta hortikultura.

Hal ini diwujudkan dengan memberikan otonomi dalam menjalankan pekerjaan, cara-cara pencapaian tujuan pekerjaan dan penyelesaian pekerjaan. Pimpinan berusaha untuk mengarahkan bawahannya mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan perusahaan melalui Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP adalah rencana kerja dan anggaran perusahaan untuk satu periode yaitu satu tahun yang didalamnya memuat luas areal yang diusahakan, produksi, produktivitas, rendemen, neraca keuangan, laba rugi, rasio keuangan, investasi, tenaga kerja dan program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL).

Untuk dapat bertahan dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini maka PTPN XII Kebun Kendeng Lembu ini sangat memperhatikan karyawannya, PTPN XII ini menyadari bahwa SDM adalah salah satu kunci sukses dalam persaingan bisnis seperti sekarang ini. Untuk itu PTPN XII Kebun Kendeng Lembu selalu memperhatikan peran kepemimpinan. Sebagai salah satu badan usaha PTPN XII Kebun Kendeng Lembu tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan di lingkungan bisnis yang nantinya akan membuat terjadi adanya manajemen perubahan. Manajemen perubahan ini akan mempengaruhi karyawan di PTPN XII Kebun Kendeng Lembu. Agar manajemen perubahan tidak berdampak negatif pada perusahaan maka perlu adanya pengelolaan yang efektif.

2. Kajian Teoritis dan Hipotesis

Perbedaan Individual

Kemampuan bersaing organisasi melalui SDM berarti meletakkan peran orang dalam perusahaan untuk selalu melakukan peningkatan kualitas dan inovasi, baik terhadap proses, sistem, maupun produk. Melalui cara ini perusahaan diharapkan mampu mempertahankan, meningkatkan *market share*, atau memperluas pasar dibandingkan dengan kekuatan pesaing dalam industri.

Konsep keragaman itu sendiri saat ini telah meluas tidak hanya meliputi hal seperti ras, etnis, gender, tetapi lebih luas lagi mencakup variabel-variabel seperti usia, pendidikan, bahasa, agama, dan lain-lain seperti yang diperlihatkan pada gambar 1 (Deresky, 2000). Dimensi-dimensi tersebut merupakan karakteristik penting pada diri seseorang yang berpengaruh pada nilai-nilai, kesempatan, dan persepsi individu terhadap dirinya dan orang lain. Karakteristik tersebut merupakan hal yang berbeda antara satu orang dengan orang lainnya, yang selanjutnya akan mempengaruhi cara kerja mereka dan akhirnya akan mempengaruhi perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.

Setiap orang mempunyai tujuan, kebutuhan dan kemampuan yang berbeda satu sama lain. Menurut Robbins (2002:50) terdapat tiga karakteristik individu: kemampuan, nilai, sikap, minat.

1. Kemampuan (*ability*)

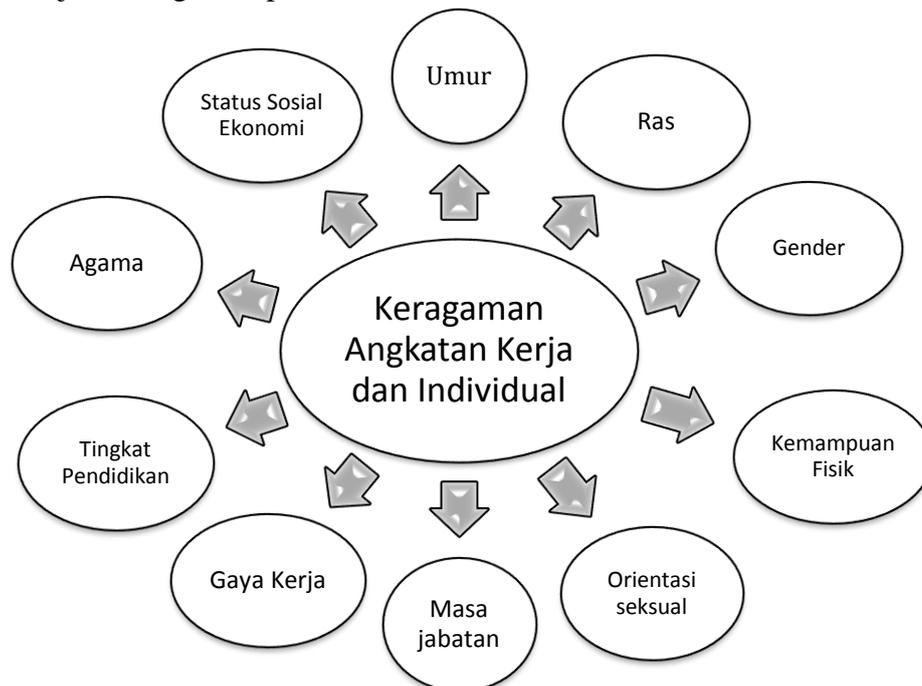
Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

2. Nilai

Nilai seseorang didasarkan pada pekerjaan yang memuaskan, dapat dinikmati, hubungan dengan orang-orang, pengembangan intelektual dan untuk keluarga.

3. Sikap (*attitude*)

Sikap adalah pernyataan evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak menguntungkan mengenai objek, orang, atau peristiwa.



Gambar 1.

Dimensi Keragaman Angkatan Kerja dan Individual (*Dimension of Workforce Diversity*)

Budaya Organisasi

Budaya organisasi terbentuk pada saat kesatuan kerja atau organisasi berdiri. Budaya organisasi terbentuk dalam waktu yang relatif lama karena budaya organisasi bersumber dan dipengaruhi oleh budaya eksternal dan budaya internal. Menurut Amnuai dalam Ndraha (2005:76) "*Being developed as they learn to cope with problem of external adaption and internal adaption*". Artinya pembentukan budaya organisasi terjadi pada saat lingkungan organisasi belajar menghadapi masalah, baik yang menyangkut perubahan-perubahan eksternal maupun internal yang menyangkut persatuan dan kesatuan organisasi.

Terminologi tentang budaya organisasi tampaknya tidak dapat didefinisikan secara singkat. Ada beberapa deskripsi yang menjelaskan tentang hal ini. Secara alami persoalan tentang budaya ini sukar dipahami. Akan tetapi setiap organisasi mengembangkan seperangkat inti pengandaian, pemahaman dan aturan implisit yang mengatur perilaku sehari-hari dalam tempat kerja (Robbins, 2002:253). Robbins (2002:246) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai suatu budaya dan tergantung pada kekuatannya, budaya dapat mempengaruhi yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota organisasi.

Menurut pandangan antropologis, budaya di definisikan sebagai program mental kolektif dari orang-orang dalam suatu masyarakat yang mengembangkan nilai-nilai kepercayaan dan perilaku yang sama. Burnett, Edward dalam Tika (2006:02) menyatakan: *“Culture or Civilization taken its wide techno graphic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by men as member of society”*. Artinya budaya mempunyai pengertian teknografis yang luas meliputi ilmu pengetahuan, keyakinan, seni, moral, hukum, adat istiadat dan berbagai kemampuan dan kebiasaan lainnya yang didapat sebagai anggota masyarakat. Selanjutnya budaya kerja dibagi menjadi :

- a. Sikap terhadap pekerjaan, yakni kesukaan kerja dibandingkan dengan kegiatan lain seperti bersantai atau semata-mata mendapatkan kepuasan dari kesibukan pekerjaan sendiri atau merasa terpaksa melakukan sesuatu hanya untuk kelangsungan hidupnya.
- b. Perilaku pada saat bekerja seperti rajin, berdedikasi, bertanggung jawab, berhati-hati, teliti, cermat, kemauan yang kuat untuk mempelajari tugas dan kewajibannya, suka membantu sesama karyawan atau sebaliknya.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat diperoleh pandangan-pandangan tentang budaya organisasi. Umumnya budaya organisasi menekankan pada keyakinan pentingnya nilai-nilai yang dianut bersama dan ikatan kepercayaan serta pengaruhnya terhadap perilaku organisasi untuk mewujudkan prestasi kerja yang terbaik. Hal itulah yang nantinya akan membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya.

Karakteristik Budaya Organisasi

Budaya dalam suatu organisasi dinggap sebagai sesuatu yang abstrak, namun budaya organisasi mempunyai karekteristik yang dapat diukur. Robbins (2002:248) mengemukakan tujuh karakteristik primer berdasarkan riset yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untk inovatif dan pengambilan resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada tehnik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif terhadap pekerjaan.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan keorganisasian menekan dipertahankannya status dari pada pertumbuhan.

Dengan menilai organisasi berdasarkan karakteristik ini akan dperoleh gambaran majemuk dari budaya organisasi. Gamabaran ini menjadi dasar untuk perasaan pemahaman bersama yang dimiliki para anggota mengenai organisasi itu, bagaimana urusan diselesaikan di dalamnya dan cara para anggota diharapkan berperilaku. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya organisasi bukannya dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak.

Budaya organisasi harus dipahami oleh seluruh individu yang berada dalam organisasi. Pemahaman akan memberikan banyak manfaat jika masing-masing individu mengetahui hal-hal yang menjadi ukuran budaya organisasi. Ukuran atau sering dinyatakan dalam karakteristik budaya mempermudah individu dalam menangkap hakikat dari budaya organisasi. Hal ini sesuai

dengan pendapat Robbins (2002:248) mengemukakan tujuh karakteristik primer berdasarkan riset yang bersama-sama, menangkap hakikat dari budaya organisasi :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan pengambilan resiko.
2. Perhatian ke rincian. Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim bukannya individu.
6. Keagresifan. Sejauh mana orang-orang agresif dan kompetitif terhadap pekerjaan.
7. Kemantapan. Sejauh mana kegiatan keorganisasian menekankan dipertahankannya status dari pada pertumbuhan.

Manajemen Perubahan

Menurut Greenberg dan Baron *dalam* Harischandra (2007:3) manajemen perubahan merupakan transformasi secara terencana atau tidak terencana di dalam struktur, teknologi dan manusianya. Daya penggerak untuk proses perubahan-perubahan organisasi dapat datang dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal).

Menurut Champy dan Nohria, “ada tiga pendorong utama yang mendorong perubahan organisasi berjalan lebih cepat dari sebelumnya sebagai berikut: teknologi, pemerintah dan Globalisasi” (Champy dan Nohria, 1996). Pada awalnya, teknologi mempengaruhi struktur organisasi, menentukan sifat pekerjaan individu, mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, dan mengendalikan struktur sosial non-formal di dalam organisasi dan pada akhirnya menentukan kemampuan organisasi dalam meraih sasarannya (Arthur, 1980: 212-214).

Jenis Manajemen perubahan

Menurut Sulaksana *dalam* Harischandra (2007:3) ada tiga jenis perubahan organisasi menurut sifatnya, yaitu :

1. *Smooth incremental change*, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksi serta mencakup rentetan perubahan dalam kecepatan konstan.
2. *Bumpy incremental change*, dimana perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-sekali disela percepatan gerak perubahan yang dipicu oleh perubahan lingkungan organisasi dan juga bisa bersumber dari internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja.
3. *Discontinuous change*, dimana perubahan ditandai dengan pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur, budaya, dan ketiganya sekaligus.

Masalah dalam manajemen perubahan

Banyak masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Menurut Winardi (2004:7) masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga tersirat (implisit), dan lambat

laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

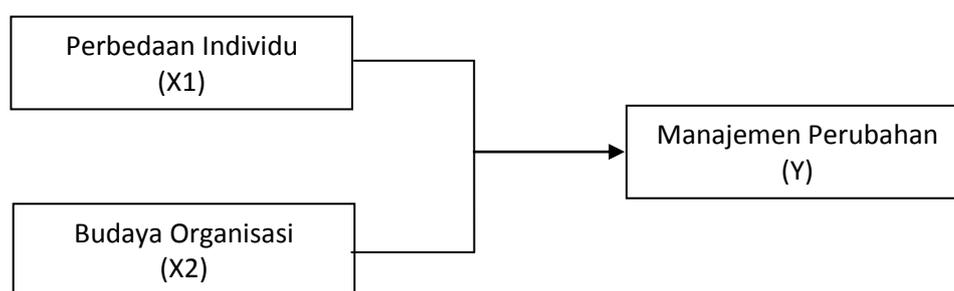
Sumber penolakan yang terjadi dalam manajemen perubahan menurut Winardi (2004:7) dapat di kategorikan menjadi dua, yaitu :

- a. Penolakan yang dilakukan secara individual, setiap individu mempunyai persoalan pribadi, persepsi dan kebutuhan maka individu punya potensi sebagai sumber penolakan terhadap perubahan. Penolakan secara individu terjadi karena :
 1. Kebiasaan
Kebiasaan merupakan pola tingkah laku yang kita tampilkan secara berulang-ulang sepanjang hidup kita. Kita lakukan itu, karena kita merasa nyaman, menyenangkan. Jika perubahan berpengaruh besar terhadap pola kehidupan tadi maka muncul mekanisme diri, yaitu penolakan.
 2. Rasa aman
Jika kondisi sekarang sudah memberikan rasa aman, dan kita memiliki kebutuhan akan rasa aman relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Mengubah cara kerja padat karya ke padat modal memunculkan rasa tidak aman bagi para pegawai.
 3. Faktor ekonomi
Faktor lain sebagai sumber penolakan atas perubahan adalah soal menurunnya pendapatan. Pegawai menolak konsep 5 hari kerja karena akan kehilangan upah lembur.
 4. Takut akan sesuatu yang tidak diketahui
Sebagian besar perubahan tidak mudah diprediksi hasilnya. Oleh karena itu muncul ketidakpastian dan keraguraguan. Kalau kondisi sekarang sudah pasti dan kondisi nanti setelah perubahan belum pasti, maka orang akan cenderung memilih kondisi sekarang dan menolak perubahan.
 5. Persepsi
Persepsi cara pandang individu terhadap dunia sekitarnya. Cara pandang ini mempengaruhi sikap.
- b. Penolakan Organisasional atau kelompok, organisasi pada hakekatnya memang konservatif. Secara aktif mereka menolak perubahan. Terdapat enam sumber penolakan atas perubahan, yaitu :
 1. Inersia struktural
Artinya penolakan yang terstruktur. Organisasi, lengkap dengan tujuan, struktur, aturan main, uraian tugas, disiplin, dan lain sebagainya menghasilkan stabilitas. Jika perubahan dilakukan, maka besar kemungkinan stabilitas terganggu.
 2. Fokus perubahan berdampak luas
Perubahan dalam organisasi tidak mungkin terjadi hanya difokuskan pada satu bagian saja karena organisasi merupakan suatu sistem. Jika satu bagian diubah maka bagian lain pun terpengaruh olehnya. Jika manajemen mengubah proses kerja dengan teknologi baru tanpa mengubah struktur organisasinya, maka perubahan sulit berjalan lancar.
 3. Inersia kelompok kerja
Walau ketika individu mau mengubah perilakunya, norma kelompok punya potensi untuk menghalanginya. Sebagai anggota serikat pekerja, walau sebagai pribadi kita setuju atas suatu perubahan, namun jika perubahan itu tidak sesuai dengan norma serikat kerja, maka dukungan individual menjadi lemah.
 4. Ancaman terhadap keahlian
Perubahan dalam pola organisasional bisa mengancam keahlian kelompok kerja tertentu. Misalnya, penggunaan komputer untuk merancang suatu desain, mengancam

kedudukan para juru gambar.

5. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang telah mapan.
Mengintroduksi sistem pengambilan keputusan partisipatif seringkali bisa dipandang sebagai ancaman kewenangan para penyelia dan manajer tingkat menengah.
6. Anacama terhadap alokasi sumber daya
Kelompok-kelompok dalam organisasi yang mengendalikan sumber daya dengan jumlah relatif besar sering melihat perubahan organisasi sebagai ancaman bagi mereka.
Apakah perubahan akan mengurangi anggaran atau pegawai kelompok kerjanya?

Berdasarkan kajian teoritis maka dapat disimpulkan kerangka konseptual yang berfungsi sebagai penuntun, alur pikir, dan sebagai dasar merumuskan hipotesis. Untuk menggambarkan hubungan variabel independen (X_i) terhadap variabel independen (Y_i) dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2.
KERANGKA KONSEPTUAL

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Perbedaan individu dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi
- b. Perbedaan individu dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

3. Metode Penelitian

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi yang berjumlah 128 orang. Sampel penelitian sebanyak 97 responden dengan menggunakan rumus yang digunakan oleh Solvin *dalam* Suliyanto (2006:100) dengan tingkat $\alpha = 5\%$. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode pengambilan sampel secara acak, sehingga setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih untuk menjadi anggota sampel (Umar, 2005:112).

Untuk mengetahui pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan model analisis regresi linear berganda (*multipple regression analysis*). Adapun formula dari model Regresi Linear Berganda tersebut adalah, sebagai berikut:

$$Y_i = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Keterangan:

Y_i = Manajemen Perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

- b_0 = Konstanta
 b_1, b_2 = Koefisien regresi parsial
 e = Variabel *error* (pengganggu)
 x_1 = Perbedaan Individu karyawan PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi
 x_2 = Budaya Organisasi PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi

4. Hasil

Dari hasil analisis regresi linier berganda maka hasil penelitian ini dapat ditunjukkan pada tabel 1.

TABEL 1
Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	r ²	t _{hitung}	Signifikansi	Keterangan
X1	0,420	0,431	6,099	0,000	Signifikan
X2	0,413	0,420	5,943	0,000	Signifikan

Constanta : $\alpha = 0,05$
 20,688
 $R = 0,765$
 $R^2 = 0,584$
 $F = 121,078$
 Sig : 0,000 $p < 0,01$

Sumber: data diolah peneliti

Hasil analisa regresi linier berganda menunjukkan R^2 sebesar 0,584 atau sebesar 58,4%. Hasil ini menunjukkan bahwa sebanyak 58,4% variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sedangkan sebanyak 41,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dari tabel regresi linier sederhana di atas dapat ditunjukkan persamaan regresi yang dapat dibentuk adalah: $Y = 20,688 + 0,431X_1 + 0,420X_2 + \varepsilon$

$b_0 = 20,688$ merupakan konstanta dari persamaan regresi. Nilai b_0 menunjukkan jika Variabel perbedaan individu (X_1) dan variabel budaya organisasi (X_2) mempunyai nilai nol maka maka manajemen perubahan (Y) sebesar 20,688.

$b_1 = 0,431$ artinya setiap ada perubahan perbedaan individu (X_1) sebesar 1%, maka manajemen perubahan (Y) akan meningkat sebesar 43,1%. Dengan asumsi variabel lain dianggap Konstan.

$b_2 = 0,420$ artinya setiap ada peningkatan budaya organisasi (X_2) sebesar 1%, maka manajemen perubahan (Y) akan meningkat sebesar 42,0%. Dengan asumsi variabel lain dianggap Konstan.

5. Pembahasan

Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel terikat, yaitu dengan membandingkan antara nilai F_{hitung} dengan F_{tabel}. Dari perhitungan regresi seperti yang ditampilkan pada tabel nilai F_{hitung} sebesar 121,078 sedangkan dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,01$) maka diperoleh nilai F_{tabel} sebesar signifikan maka hipotesis H_0 ditolak dan menerima H_a . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel perbedaan individu (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Y).

Uji t

Uji ini digunakan untuk melihat secara parsial pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan masing-masing pengaruh dapat pada Tabel 1. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi parsial pada sebagaimana dikemukakan pada Tabel 1 diperoleh r^2 untuk $X_1 = 0.431$ dan r^2 untuk $X_2 = 0.420$ dan keduanya signifikan. Hal ini berarti bahwa variabel perbedaan individu (X_1) dan budaya organisasi (X_2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan (Y). Mengingat r^2 juga menyatakan koefisien regresi, maka sumbangan efektif X_1 terhadap Y sebesar 43,1%. Sumbangan efektif X_2 terhadap Y sebesar 42,0%.

Pengaruh perbedaan individu (X_1) terhadap manajemen perubahan (Y) signifikan.

Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 6,099 dengan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,01$) dinyatakan signifikan. Selanjutnya, karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel perbedaan individu terhadap manajemen perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

Perbedaan individu yang terdapat dalam sebuah organisasi terdiri dari Kompetensi profesional mempunyai pengaruh terhadap kinerja guru diperoleh melalui pendidikan, pengalaman mengajar dan etos kerja yang akan meningkatkan motivasi kerja guru. Seseorang akan lebih meningkatkan kinerjanya sampai kebutuhan tersebut terpenuhi.

Perubahan dalam organisasi tidak serta merta mendapat persetujuan dari anggota-anggota organisasi. Hal ini disebabkan masing-masing individu memiliki karakteristik dan persiapan yang berbeda. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Heffron bahwa perubahan merupakan keniscayaan bagi individu, organisasi, dan masyarakat, seperti perubahan teknologi, perubahan nilai dan perilaku, perubahan tujuan dan kebutuhan, perubahan ketersediaan sumber daya, perubahan hukum, perubahan kontrol politik pemerintah” (Heffron, 1968:152). Dalam menghadapi perubahan yang dituntut oleh lingkungan maka manajemen perubahan adalah pendekatan sistematis untuk menghadapi perubahan tersebut. Penerapan manajemen perubahan ini adalah dari perspektif organisasi maupun pada tataran individu. Untuk perubahan manajemen organisasi sebagai setiap kegiatan yang dilakukan dalam hal (1) mendefinisikan dan menanamkan nilai-nilai, sikap, norma dan perilaku baru di dalam sebuah organisasi yang mendukung cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan dan mengatasi perlawanan terhadap perubahan; (2) membangun konsensus di antara para pelanggan dan pemangku kepentingan (*stakeholders*) mengenai perubahan-perubahan spesifik yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan lebih baik; dan (3) perencanaan, pengujian, dan pelaksanaan seluruh aspek transisi dari satu struktur organisasi atau proses bisnis ke yang lain (GAO, 1998).

Pengaruh budaya organisasi (X_2) terhadap manajemen perubahan (Y) signifikan.

Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung sebesar 5,943 sedangkan dengan tingkat kepercayaan 95% ($p < 0,01$) dinyatakan signifikan. Selanjutnya, karena nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Kesimpulannya adalah terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi terhadap manajemen perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi.

Sangatlah penting untuk menekankan dan menilai peran dan pengaruh budaya organisasi dalam manajemen perubahan. Hal ini sesuai dengan pendapat Schwartz dan Davis (1981:35) bahwa “Budaya organisasi mampu menumpulkan atau mengubah dampak sasaran secara signifikan bahkan pada perubahan yang dipikirkan secara masak dalam sebuah organisasi”.

dalam menilai budaya organisasi. Penilaian budaya organisasi yang tepat akan membantu manajemen menemukan di mana kemungkinan akan menemui perlawanan terhadap perubahan

akibat ketidaksesuaian antara strategi manajemen perubahan dengan budaya. Pilihan-pilihan yang dapat diambil manajemen adalah: a) mengabaikan budaya; b) mengelola di sekitar budaya; c) berusaha mengubah budaya agar sesuai dengan strategi; atau d) mengubah strategi agar sesuai dengan budaya, mungkin dengan mengurangi ekspektasi kinerja” (Hamlin, 2001:163).

6. Kesimpulan dan Saran:

1. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan variabel perbedaan individu dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan signifikan dengan sumbangan kedua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel manajemen perubahan sebesar 58,4% dimana pengaruh variabel lain sebesar 42,6% yang tidak diteliti dalam penelitian ini, sehingga dapat diteliti oleh peneliti berikutnya.
2. Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan variabel perbedaan individu dan budaya organisasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap manajemen perubahan pada PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi. Hasil analisis linier berganda menunjukkan signifikan dengan sumbangan kedua variabel bebas secara parsial terhadap variabel manajemen perubahan masing-masing sebesar 43,1% (X_1) dan 42,0% (X_2). Pengaruh perbedaan individu yang dominan dapat dijadikan ukuran agar pihak manajemen PTPN XII Kebun Kendeng Lembu Glenmore Banyuwangi dapat lebih memberikan pembinaan terhadap individu-individu di dalam organisasi terkait karakteristik yang dimiliki agar terdapat pemahaman dan penerimaan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Daftar Pustaka

- Arthur G. Bedeian. 1980. *Organizations: Theory and Analysis*. The Dryden Press.
- Champy, J. & Nohria, N. 1996. *Fast Forward: The Best Ideas on Managing Business Change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cox, Taylor. Hand blake, Stacy. 1991. Managing Cultural Diversity: Implication for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*. Vol 5. No.3 p.45-46.
- Daff, Richard. 1988. *Management*, Chicago: The Dryden Press.
- Deresky H, 2000, *International Management: Managing Across Border and Cultures*, Third Edition, New Jersey: Prentice Hall-Upper Saddle Rivers.
- Hamlin Bob, Jane Keep & Ash Ken. 2001. *Organizational Change and Development – A Reflective Guide for Managers, Trainers and Developers*. Prentice Hall.
- Heffron Florence. 1968. *Organization Theory and Public Organizations*. New Jersey.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. PT BPFE Yogyakarta.
- Ndraha, Taliziduhu. 2005. *Teori Budaya Organisasi*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit: Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen, P. 2002. *Perilaku Organisasi*. Edisi Lengkap. Jakarta : Pearson Education Asia Pte. PT Prehallindo.
- Schwartz, H. & Davis, S. M. 1981. Matching corporate strategy and usiness strategy. *Oranizational Dynamics*. Summer, pp. 30-48.
- Suliyanto. 2005. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Tika, Pabundu, H.Moh. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Cetakan Pertama. Jakarta. Penerbit: PT. Bumi Aksara.
- Umar, H., 2005. *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta: Gramedia.