

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan zaman pada masa sekarang juga berbanding lurus dengan perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan. Seiring dengan berkembangnya keadaan tersebut, banyak perubahan yang terjadi di masyarakat. Perubahan yang cukup terasa khususnya di Indonesia adalah perubahan dalam bidang perekonomian, perindustrian, dan pendidikan. Pada masa depan, hanya organisasi yang mampu mewujudkan perubahanlah yang akan lestari karena berada pada kondisi siap menghadapi berbagai tantangan yang bentuk, jenis, dan intensitasnya belum pernah terjadi sebelumnya (Siagian, 2004).

Sumber utama pemicu perubahan pada dasarnya berasal dari faktor internal dan eksternal suatu organisasi. Umumnya, organisasi masa kini menghadapi satu dinamika dan lingkungan yang sedang berubah secara terus menerus, dimana dalam hal ini menghendaki organisasi untuk dapat menyesuaikan diri (Robbins, 2012).

Secara rinci Drucker (1993) menyebutkan beberapa sumber pembaruan suatu organisasi dapat berasal dari : *the unexpected, the incongruity, innovation based on process need, changes in industry structure or market structure, demographics, changes in perception mood and meaning, and new knowledge*. Dari sumber utama tuntutan pembaruan organisasi menurut Drucker tersebut, maka sumber perubahan organisasi dapat berasal dari

kondisi internal dan eksternal yang tidak diharapkan, munculnya ketidakwajaran, inovasi yang berdasarkan kebutuhan proses, perubahan struktur industri atau struktur pasar, demografi, perubahan persepsi, suasana dan makna serta pengetahuan baru. Kesemuanya ini akan bermuara pada adanya tuntutan kepada organisasi untuk mengembangkan dirinya (dalam Kreitner & Kinicki, 2000).

Meningkatnya persaingan dan terobosan yang menakjubkan dalam teknologi informasi memaksa organisasi untuk melakukan perubahan. Tingkat perubahan organisasi dan sosial tentu saja semakin cepat. Survei yang dilakukan oleh Lopez (1996) menunjukkan bahwa 750 perusahaan kesemuanya terlibat tidak dalam satu program perubahan organisasi. Survey lainnya yang dilakukan oleh Laabs (1996) menunjukkan dari 259 eksekutif mengindikasikan bahwa 84% memiliki satu inisiatif perubahan yang sedang dilaksanakan, sementara hampir 50% memiliki tiga atau lebih program perubahan yang sedang diimplementasikan (dalam Kreitner & Kinicki, 2000). Seperti yang dijelaskan oleh Siagian (2004) bahwa organisasi yang lebih baik adalah organisasi yang bersangkutan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, bagaimanapun bentuknya, apapun strateginya, dalam apapun ia bergerak dan tidak peduli besarannya.

Salah satu bentuk kemajuan teknologi dan industri adalah seperti yang disampaikan oleh Sekretaris Direktorat Jenderal Pendidikan Menengah, Mustagfirin, di Jakarta, Jumat (1/3/2013), kebutuhan industri terhadap teknisi kelas menengah sangat tinggi. Kondisi demikian merupakan peluang bagi lulusan SMK untuk mendapatkan pekerjaan di sektor industri. Setidaknya,

ada tiga keuntungan bisa diperoleh para siswa lulusan SMK. Pertama, SMK berperan sebagai elevator atau tangga tercepat dari masyarakat yang berasal dari kalangan kurang mampu untuk bisa menaikkan taraf hidupnya. Kedua, lulusan SMK bisa memiliki pilihan dalam hidupnya. Setelah lulus sekolah, mereka mempunyai pilihan untuk bekerja atau berwirausaha. Ketiga, lanjut Mutagfirin, SMK mampu mendukung pertumbuhan ekonomi dan industri di Indonesia (Kompas.com).

Sejak lima tahun terakhir, arah kebijakan pendidikan nasional mengalami perubahan. Salah satunya, rasio pendidikan kejuruan yang bertambah dibanding jenjang SMA, yakni 60:40. Bersamaan dengan rasio SMK yang bertambah ini, spektrum pendidikan kejuruan pun diperluas. Perluasan ini terjadi dengan makin beragamnya kelompok kompetensi keahlian atau jurusan di SMK. Hanya, orientasi kebijakan memperbanyak rasio sekolah kejuruan ini belum sebanding dengan ketersediaan daya dukung yang ada, utamanya sarana prasarana (Koran Pendidikan). Dalam hal ini, setiap SMK diharapkan bisa memenuhi kebutuhan industri sesuai dengan perkembangan zaman, salah satunya adalah dengan merubah pola organisasi pada SMK tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Robbins (2012) bahwa sebuah organisasi yang berhasil adalah sebuah institusi yang dapat merubah cara dalam menghadapi persaingan.

Perusahaan-perusahaan tidak lagi mempunyai pilihan, mereka harus berubah untuk tetap bertahan. Sayangnya, tidaklah mudah untuk melaksanakan perubahan organisasi dengan sukses. Seperti yang dihadapi oleh Lepore di Schwab, orang sering kali menolak perubahan organisasi

meskipun jika perubahan itu terjadi untuk alasan yang baik (Kreitner & Kinicki, 2000). Pada umumnya, sulit bagi manusia guna untuk mencoba cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Hal ini tepatnya karena merupakan karakteristik dasar manusia bahwa sebagian besar karyawan tidak memiliki antusiasme terhadap perubahan di tempat kerja (Kreitner & Kinicki, 2000). Seperti yang dijelaskan Robbins (2012), bahwa pada studi perilaku individu dan organisasi, menjelaskan bahwa terdapat penolakan perubahan organisasi oleh individu dan organisasinya. Penolakan terhadap perubahan ini bisa mengganggu proses adaptasi dan kemajuan dalam perubahan tersebut. Salah satu dampak dari adanya penolakan adalah penolakan yang dilakukan oleh individu yakni hilangnya loyalitas, sering melakukan kesalahan dan sering tidak hadir dengan berbagai alasan (Robbins, 2012).

Ramainya publikasi dan menjamurnya jurusan baru di beberapa Sekolah Menengah Kejuruan seharusnya diikuti dengan profil kelayakan dan penjaminan mutunya. Paling tidak, program keahlian harus terjamin sarana prasarana, standar proses, dan prospek keterserapan lulusannya. Jika tidak, tentu akan rentan merugikan masyarakat di kemudian hari. Kelayakan sebuah jurusan Sekolah Menengah Kejuruan setidaknya harus tampak pada ketersediaan sarana prasarana dan terpenuhinya kebutuhan alat dan bahan praktik dasar (Kompas.com)

Dalam struktur kurikulum SMK, pembelajaran praktik telah muncul sejak tahun kedua atau kelas XI. Namun, berkaca pada pengalaman, pihak sekolah setidaknya membutuhkan waktu lebih dari dua tahun untuk memenuhi standar sarana prasarana untuk mendukung pembelajaran setiap

jurusan secara ideal. Di beberapa sekolah, investasi alat yang sesuai standar untuk praktik keahlian dasar bahkan dilakukan dalam jangka waktu panjang dan dilakukan setiap tahun (Kompas.com). Berdasarkan keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa SMK yang melakukan investasi alat dalam jangka waktu yang panjang. Hal tersebut bisa menghambat siswa dalam melakukan pembelajaran praktik. Hal-hal tersebut bisa menjadi salah satu indikator penolakan yang dilakukan oleh organisasi, karena dalam memenuhi standar sarana prasarana untuk mendukung pembelajaran, mereka cenderung melakukan dalam waktu yang lama (Kompas.com)

Untuk mengatasi penolakan yang dilakukan inidividu maupun organisasi, terdapat beberapa strategi yang bisa dilakukan. Dimana hal tersebut tentu tidak lepas dari peran para anggota organisasi pada lembaga tersebut. Begitupun yang dialami oleh SMK Cendika Bangsa, kehidupan masyarakat global yang penuh tantangan menuntut SMK Cendika Bangsa dengan segenap potensi dan misi untuk mampu menempatkan diri dalam konteks lingkungan strategis yang selalu berubah. Dalam hal ini, tentunya banyak hal yang telah dilakukan oleh SMK Cendika Bangsa agar mampu bertahan dalam persaingan global yang semakin kuat. Hal ini bisa dibuktikan dengan semakin berkembangnya SMK Cendika Bangsa. Selain itu, dengan bertambahnya jumlah siswa yang bersekolah di SMK Cendika Bangsa tiap tahunnya, membuktikan bahwa SMK Cendika Bangsa merupakan salah satu lembaga pendidikan yang dianggap mempunyai nilai yang bermutu. Dengan berkembang dan bertambahnya jumlah siswa dalam waktu yang singkat,

merupakan salah satu bentuk keberhasilan yang dicapai oleh SMK Cendika Bangsa.

Keberhasilan yang telah dicapai oleh lembaga pendidikan SMK Cendika Bangsa ini tentunya tidak lepas dari peran para anggota organisasi pada lembaga tersebut. Dimana para anggota tersebut mau bersama-sama berusaha keras untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, berhasil atau tidaknya suatu organisasi dibuktikan dengan kemampuannya bertahan pada perubahan zaman. Sehingga suatu organisasi harus melakukan perubahan agar mampu bertahan. Menurut Mohyi (1999), perubahan organisasi adalah perubahan yang berkaitan dengan pengembangan, perbaikan maupun penyesuaian yang meliputi struktur, teknologi, metode kerja maupun sistem manajemen suatu organisasi.

Perubahan tersebut dilakukan untuk memperbaiki kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan di lingkungannya. Kemudian, untuk merubah perilaku para pekerja (Robbins, 2012). Perubahan organisasi yang dilakukan bertujuan agar bergerak ke arah yang lebih baik dan menciptakan hasil yang lebih efektif dan efisien sesuai tuntutan zaman. Selain itu, perubahan organisasi dilakukan agar lebih menambah inovasi dan kerjasama antar anggota semakin meningkat.

Di dalam melakukan perubahan organisasi, perlu adanya agen perubahan. Agen perubahan ini bisa saja seorang manajer atau nonmanajer, pegawai-pegawai organisasi, atau konsultan luar (Robbins, 2012). Banyak sumber perubahan keorganisasian yang mendiskusikan tentang perubahan yang diperlukan di dalam kultur organisasi, mencakup perubahan di dalam

kepercayaan dan nilai-nilai anggota serta dalam cara menempatkan kepercayaan dan nilai-nilai tersebut.

Salah satu pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan orang, dimana menurut pendekatan ini, perubahan organisasi dapat dilakukan dengan mengubah secara langsung perilaku karyawan melalui pemusatan pada keterampilan, sikap, persepsi dan pengharapan mereka, sehingga mereka akan melaksanakan tugas dengan lebih efektif. Usaha mengubah perilaku dan sikap tersebut dapat diarahkan kepada perseorangan, kelompok atau organisasi secara keseluruhan.

Anggota yang tidak memiliki kenyamanan pada suatu perubahan organisasi, maka akan cenderung menghambat proses perubahan tersebut. Untuk itu perlu adanya strategi yang dilakukan untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan organisasi tersebut. Selain itu, perlu adanya kesadaran pada diri individu pada organisasi tersebut bahwa perubahan organisasi itu diperlukan untuk menuju arah yang lebih baik. Individu perlu menyadari bahwa eksistensinya pada organisasi tersebut dibutuhkan, agar perubahan organisasi yang dilakukan bisa selaras dengan pemikiran para anggotanya dan tidak memaksakan kehendak. Kesadaran pada individu ini bisa disebut dengan *personal meaning*. Reker (1996) menjelaskan bahwa *personal meaning* memiliki tujuan dalam hidup, memiliki rasa arah, rasa ketertiban dan alasan untuk eksistensi, rasa yang jelas dari identitas pribadi, dan kesadaran sosial yang lebih besar.

Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Prawirodirdjo (2007) menyebutkan bahwa keberhasilan modernisasi yang dilakukan Ditjen Pajak akan sangat bergantung pada kesadaran, pemahaman, kesiapan dan kesanggupan para pegawai dalam beradaptasi dengan perubahan. Perubahan pada Ditjen Pajak harus memperhatikan dan melibatkan seluruh komponen yang ada termasuk pegawai. Untuk itu pengelolaan sumber daya manusia menjadi bagian yang strategis dan menentukan. Antara organisasi dan pegawai merupakan satu kesatuan yang memiliki hubungan yang bersifat simultan dan harus seimbang. Artinya pada satu sisi, pegawai harus dikelola dalam kerangka alur kepentingan organisasi, di sisi lain kegiatan organisasi harus dapat memperhatikan kepentingan dan kebutuhan yang diharapkan pegawai.

Penelitian yang lain menunjukkan bahwa dalam profesi dan praktik sosial lainnya tertanam makna diri secara luas, dan khususnya dalam masyarakat dan tradisi di dalamnya. Demikian juga, partisipasi individu dalam profesi sudah dibuktikan dalam kehidupan mereka. Kedua bentuk-bentuk *embeddedness* aksen bagaimana makna diperkaya dan diperbesar sebagai komitmen pribadi yang terhubung dengan masyarakat dan integritas kehidupan baik secara keseluruhan. Keutamaan peran dalam mempromosikan manusia di masing-masing tingkat: mempromosikan keunggulan dalam profesi, menyatukan kehidupan moral yang baik, dan menjaga moral dan tradisi masyarakat. Dengan cara ini, makna, bahkan rasa makna, memiliki dimensi obyektif karena terhubung dengan hal-hal yang benar-benar manusiawi (termasuk lingkungan) (Martin, 2002).

Pada penelitian tersebut menjelaskan bahwa jika seseorang mampu memahami apa itu *personal meaning* dan mampu untuk menerapkannya, akan sangat membantu orang tersebut dalam merubah sistem dalam organisasi. Apabila anggota organisasi mampu memahami dan menyadari *personal meaning* pada dirinya, kemungkinan besar perubahan yang dilakukan pada suatu organisasi tersebut bisa berjalan baik dan tidak ada penolakan dari para anggotanya. Karena tujuan dari perubahan organisasi itu sendiri adalah agar bergerak ke arah yang lebih baik dan menciptakan hasil yang lebih efektif dan efisien sesuai tuntutan dan perubahan zaman.

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas menunjukkan adanya permasalahan dalam perubahan organisasi yang berkaitan dengan *personal meaning*. Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian apakah terdapat peran *personal meaning* pada perubahan organisasi di SMK Cendika Bangsa Kepanjen.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang muncul adalah:

1. Bagaimana tingkat *personal meaning* pegawai di SMK Cendika Bangsa Kepanjen?
2. Bagaimana tingkat perubahan organisasi pegawai di SMK Cendika Bangsa Kepanjen?

3. Apakah terdapat peran antara *personal meaning* terhadap perubahan organisasi di SMK Cendika Bangsa Kepanjen?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat *personal meaning* pegawai di SMK Cendika Bangsa Kepanjen.
2. Untuk mengetahui tingkat perubahan organisasi pegawai di SMK Cendika Bangsa Kepanjen.
3. Untuk mengetahui adanya peran antara *personal meaning* pada perubahan organisasi di SMK Cendika Bangsa Kepanjen.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan baik dari aspek teoritis maupun praktis, diantaranya:

1. Manfaat teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pada bidang psikologi dan menambah hasil penelitian yang sudah ada, serta dapat memberikan gambaran peran *personal meaning* pada perubahan organisasi.

2. Manfaat Praktis

Dari segi praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi terutama pada lembaga pendidikan, perusahaan, dan organisasi yang lain mengenai aspek-aspek saja yang diperlukan dalam perubahan suatu organisasi. Kemudian bisa dijadikan kajian dan contoh dalam melakukan perubahan organisasi agar organisasi yang dijalankan mampu bertahan dalam perubahan zaman.