

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Pada zaman sekarang ini dikenal dengan era globalisasi. Globalisasi adalah suatu proses di mana antar individu, antar kelompok, dan antar negara saling berinteraksi, bergantung, terkait, dan memengaruhi satu sama lain yang melintasi batas Negara. Adanya globalisasi ini sangat berpengaruh terhadap berbagai bidang kehidupan. Globalisasi menciptakan berbagai tantangan dan permasalahan baru yang harus dijawab, dipecahkan dalam upaya memanfaatkan globalisasi untuk kepentingan kehidupan. Sehingga globalisasi memiliki dampak yang positif terhadap berbagai bidang kehidupan. Termasuk dalam dunia industrial.

Perusahaan merupakan bagian dari dunia industri dimana sumber daya manusia merupakan elemen paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi karena sumber daya manusia bertanggung jawab untuk menjaga dan menumbuh kembangkan perusahaan di zaman globalisasi ini. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang berbeda. Baik kebutuhan fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak dan manusiawi. Hal ini menyebabkan timbulnya suatu pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen personalia. Karyawan harus mendapatkan perlakuan sedemikian rupa sehingga kerjasama antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat terjalin dengan baik. Bila hubungan

terjalin dengan baik maka mudah untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.

Bukan hal yang mudah untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan tersebut sehingga dibutuhkan simbiosis mutualisme atau *take and give* antara SDM dengan perusahaan yakni dengan memperhatikan aspek-aspek kemanusiaan yang diantaranya adalah kesejahteraan psikologis para karyawannya. Karena kesejahteraan psikologis merupakan bagian terpenting dari manusia dimana kesejahteraan psikologis atau dalam istilah psikologi dikenal dengan istilah *psychological well-being*. Tercapainya sebuah harapan dan cita-cita dalam kehidupan seseorang yang selalu didamba adalah kebahagiaan. Setiap manusia yang masih merasakan kehidupan akan selalu mendambakan rasa bahagia dalam hidupnya bahkan setiap saat dia bergerak dalam melewati roda kehidupan sekalipun.

Secara umum *psychological well-being* dapat diartikan sebagai sebuah rasa kesejahteraan yang mana hal itu dikaitkan dengan rasa bahagia, mental yang sehat dan kesehatan fisik yang bisa dilihat dari pemenuhan kebutuhan dasar manusia itu sendiri seperti sandang, pangan, papan, pendidikan, pekerjaan dan sebagainya. Manusia memiliki dua fungsi positif untuk meningkatkan kesejahteraan psikologisnya. Yaitu bagaimana individu membedakan hal positif dan negatif akan memberikan pengaruh untuk pengertian kebahagiaan. Konsep yang kedua adalah menekankan kepuasan hidup sebagai kunci utama kesejahteraan. Manusia dipandang sebagai makhluk yang bisa bangkit dari segala ketidak berdayaannya dan mampu memaksimalkan potensi diri yang ada (S.Husna, 2012: 3).

Kesejahteraan psikologis adalah harapan setiap manusia dengan sudut pandang yang berbeda dalam setiap pemenuhannya. Tidak semua manusia mampu meraih apa yang sudah diharapkan dan dicita-citakan baik karena factor internal (fisik dan psikis individu) ataupun karena factor eksternal (seperti lingkungan dan tidak adanya peluang).

Pentingnya kesejahteraan psikologis karyawan tersebut ditunjukkan dalam sebuah kasus berikut: Cadburys di pabrik Bournville mengakui pentingnya menjaga kesejahteraan tenaga kerja, dan keluarga mereka. Mempekerjakan perempuan di pabrik-pabrik di Inggris selama Perang Dunia Pertama mengarah pada pengenalan "Petugas Kesejahteraan". Sementara itu, di Amerika Serikat konsep sumber daya manusia dikembangkan sebagai reaksi terhadap fokus efisiensi Taylorisme atau "manajemen ilmiah" di awal 1900-an, yang dikembangkan untuk menanggapi permintaan untuk praktek kerja yang lebih efisien dalam pabrik sangat mekanis, seperti seperti dalam Ford Motor Company. Pada 1920, psikolog dan ahli kerja di Amerika Serikat memulai gerakan hubungan manusia, yang dilihat para pekerja dalam hal psikologi mereka dan sesuai dengan perusahaan, bukan sebagai bagian saling dipertukarkan.

Karyawan juga merupakan manusia biasa yang dipenuhi dengan aktivitas-aktivitas intens di tempat kerjanya atau perusahaan, mereka juga mendambakan terciptanya kesejahteraan psikologis dalam setiap area kehidupannya. Meskipun mereka selalu disibukkan dengan urusan dan tanggung jawabnya dalam perusahaan bukan berarti mereka tidak menafikkan tentang aspek kebutuhan psikologisnya, maka agar karyawan focus terhadap tanggung jawab perusahaan maka secara otomatis perusahaan juga bertanggung jawab atas kesejahteraan karyawannya. Logikanya ketika karyawan hanya di forisir

untuk selalu bekerja dan bekerja layaknya robot maka kejenuhan sudah pasti mengintai. Berawal dari permasalahan inilah akan berdampak pada permasalahan-permasalahan lainnya seperti kebosanan, stress kerja, *trust* yang kian mengikis yang mengakibatkan loyalitas karyawan semakin menurun hingga ujungnya berakhir pada *turnover* karyawan. Karena seiring dengan tumbuh dan berkembangnya organisasi, semakin besar tingkat kesulitan dan beban kerja yang dimiliki oleh karyawan. Bila beban kerja ini tidak dapat dikelola dengan baik maka karyawan akan merasa sangat kesulitan dan dituntut untuk melakukan pekerjaan yang diluar batas kemampuan mereka. Jam kerja yang terlalu panjang juga bisa menyebabkan stress kerja, Salah satu bentuk ketidaakpuasan kerja karyawan juga bisa menjadi salah satu problematika perusahaan seperti ketika adanya kekhawatiran akan akses untuk mencapai jenjang karir yang tinggi dalam perusahaan. Jika perusahaan tidak memikirkan hal ini maka akan timbulah rasa bosan pada pegawai karena tidak ada perubahan karir dalam perusahaan tersebut. Ketika hal tersebut sudah mewabah dalam sebuah perusahaan maka perusahaan bukan hanya akan mengalami ketidak efektifan, atau inflasi akan tetapi bertanda bahwa perusahaan tersebut siap untuk segera berahir.

Pentingnya perusahaan memperhatikan aspek-aspek psikologis dari karyawan ini yakni kesejahteraan psikologis ini tampak dalam kutipan beberapa kasus demo buruh yang terjadi di Solo, Jawa Tengah. Aksi buruh tersebut menuntut kenaikan gaji yang di anggap tidak manusiawi karena upah atau gaji pokok yang mereka terima sangat dan paling kecil diantara pulau jawa lainnya. Para buruh tersebut menganggap bahwa upah tersebut sangat tidak manusiawi. Ratusan buruh di Solo, Jawa Tengah, mengancam tak akan menggunakan hak

pilihnya di Pemilihan Gubernur (Pilgub) Jawa Tengah 26 Mei mendatang. (<http://www.merdeka.com>. 1 Mei 2013)

Kasus diatas merupakan salah satu contoh dari cara bagaimana karyawan untuk memenuhi aspek kesejahteraan mereka sebagai buruh. Seandainya perusahaan atau tempat mereka bekerja mampu memenuhi kebutuhan akan aspek tersebut tentunya hal itu tidak akan terjadi. Dan masih banyak kasus lagi yang pada akhirnya mereka atau karyawan tersebut melakukan *turnover*. Karena mereka menganggap bahwa apa yang mereka lakukan adalah yang terbaik untuk karir dan hidupnya.

Kemudian kasus kedua terjadi pada tahun 2012 lalu, para buruh juga melakukan aksi demo di Jakarta (ANTARA News) - Sebanyak 100.000 buruh dari sejumlah serikat pekerja menuntut peningkatan kesejahteraan dalam demonstrasi Hari Buruh di depan Istana Merdeka, Jakarta, Selasa. Mereka menuntut pemerintah serius mewujudkan kesejahteraan buruh. Di antaranya menjalankan jaminan kesehatan untuk seluruh rakyat per 1 Januari 2014 Kemudian mereka juga menuntut agar kebutuhan hidup layak (KHL) ditingkatkan melalui revisi Permenakertrans No. 17 tahun 2005 tentang KHL. Memberikan subsidi buruh dan keluarganya melalui APBN/APBD (subsidi perumahan, pendidikan, kesehatan, dan transportasi). (<http://mpsi.umm.ac.id/id/nasional-umm-669>. Mei 2012)

Pentingnya akan kesejahtraan psikologis karyawan ini juga dapat dilihat dari hasil penelitian yang menyatakan bahwa “Pada karyawan produksi, kesejahteraannya kurang begitu diperhatikan oleh perusahaan. Pusat perhatian saat ini lebih menitik beratkan pada mesin, tanpa mempedulikan aspek lainnya.

Dengan tingkat kesejahteraan yang minim dan tugas monoton maka profesi ini tergolong rawan mengalami stress,” kata Dra. Hartanti, M.Si., saat melaksanakan ujian terbuka Program Pendidikan Doktor Psikologi UGM , Jum’at (30/9) di Kampus setempat. (<http://www.ugm.ac.id>. 14/09/2011). Kesejahteraan psikologis dapat mempengaruhi keadaan fisik yang akan mempengaruhi penampilan seseorang. Rendahnya kesejahteraan psikologis pada umumnya dikarenakan oleh beban kerja, tekanan waktu, kualitas supervisi, dan perasaan tidak aman.

Hartanti mengungkapkan dari hasil survey yang dilakukannya diketahui bahwa masalah kesejahteraan yang sering muncul adalah masalah gaji yang minim dan kurang sesuai dengan kebutuhan. Permasalahan keuangan yang menyebabkan stress biasanya bersumber pada penghasilan yang tidak mencukupi, banyaknya tunggakan, serta tingginya kebutuhan hidup. “Persoalan tersebut seringkali membuat pekerja tidak bergairah saat bekerja sehingga prestasi kerjanya menurun. Dengan kata lain kurang ketersediaan uang yang tidak sesuai dengan beban kerja inilah yang menjadi salah satu penyebab timbulnya stress kerja ,” papar staf pengajar pada Fakultas Psikologi Universitas Surabaya ini. Dari hasil penelitian Hartanti yang dituangkan dalam disertasi berjudul “Faktor-Faktor Pendukung Kesejahteraan Subjektif Pekerja” diketahui bahwa kepribadian yang fit dengan tuntutan pekerjaan dan budaya organisasi mampu meningkatkan kesejahteraan subjektif karyawan. (Humas UGM/Ika)

Penelitian lain dilakukan oleh Carsten & Spector (1987) yang menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan turnover dan turnover intentions (niat untuk keluar) . Seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang baik di tempat kerjanya dan akan menyebabkan meningkatnya komitmen terhadap organisasi yang akhirnya akan

menyebabkan rendahnya niat untuk keluar dari perusahaan. yang mana faktor-faktor terjadinya *turnover* diantaranya karena rendahnya kesejahteraan psikologis yang di dapatkan oleh para karyawan. Diantaranya adalah upah yang rendah tidak sesuai dengan kualitas dan jam kerja, kondisi lingkungan yang tidak kondusif, tidak adanya peluang jenjang karir, pola hubungan yang tidak harmonis antara pimpinan dan karyawan dll.

Dari pemaparan di atas dapat diketahui pentingnya *psychological well-being* atau kesejahteraan psikologis karyawan dalam sebuah perusahaan yang mana penelitian ini dilakukan di kantor jasa kelistrikan yakni PT. PLN (Persero) Area Malang. Yang mana PT. PLN (PERSERO) Area Malang selalu mengedepankan pelayanan pelanggan dengan tujuan memuaskan pelanggannya, selain itu juga untuk memperoleh citra yang baik dalam masyarakat.

Adapun beberapa fakta yang terjadi di lapangan yakni di PT. PLN (Persero) Area Malang adalah beberapa waktu yang lalu PT. PLN (Persero) Area Malang ini telah melakukan perolangan karyawan dengan PT. PLN (Persero) lainnya, mengadakan diklat IT, pergantian alat-alat teknologi yang dirasa sudah tidak layak pakai dan juga perlengkapan teknologi lainnya yang dibutuhkan dalam meningkatkan kualitas kerja para karyawannya. (Sumber; Asman SDM & Admin)

Permasalahan kesejahteraan psikologis karyawan dan berbagai aspek seperti yang telah disebutkan di atas seringkali membuat karyawan tidak bergairah lagi untuk bekerja sehingga juga berdampak pada prestasi kerja menurun. Berdasarkan contoh kondisi riil tersebut sangat penting bagi sebuah



organisasi untuk melakukan sebuah inovasi-inovasi baru yakni perubahan baik perubahan fisik maupun lingkungan perusahaan sehingga karyawan merasa lebih nyaman dari pada sebelumnya.

Di lingkungan yang dinamis seperti sekarang ini perusahaan atau organisasi dituntut untuk melakukan penyesuaian dengan lingkungan tersebut. Penyesuaian tersebut bisa berupa melakukan perubahan kebijakan dalam perusahaan, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, manajerial organisasi, serta lingkungan hidup.

Setiap perusahaan menginginkan adanya transformasi ke arah yang lebih baik dengan memaksimalkan efisiensi sumber daya dan infrastruktur yang dimiliki perusahaan. Keadaan ini mengharuskan perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai konsekuensi seperti pengembangan kompetensi, kapabilitas dan pola pikir sumber daya manusia. (F.Karmelia.2007:9-10)

Gabungan persaingan global, cara-cara manufaktur menggunakan komputer, dan komunikasi instan memiliki implikasi yang lebih besar dari segala hal semenjak Revolusi Industri. Bacaan-bacaan populerpun termasuk buku-buku dengan penjualan terlaris (*best seller*) pun memperingatkan para manager bahwa masa depan organisasi mereka tergantung kemampuan mereka untuk menguasai perubahan. Ada juga yang menyatakan bahwa perubahan merupakan kondisi yang menyebar, bertahan, dan menetap bagi seluruh organisasi.

Orang-orang didalam organisasi masa kini harus berubah dan beradaptasi untuk memajukan karir mereka, meningkatkan produktifiitas mereka, dan melaksanakan berbagai peran dalam organisasi. Saat ini kecepatan merupakan



istilah yang perlu diingat ketika mempersiapkan dan menanggapi perubahan individu dan organisasi. Akan tetapi kecepatan harus diperlakukan dengan hati-hati jika ingin menjadikannya sebagai suatu keuntungan (Ivancevich, M. Dkk. 2007:289)

Sebagaimana dijelaskan oleh Winardi (2003:2) Organisasi-organisasi dapat memenuhi aneka kebutuhan manusia misalnya kebutuhan ekonomi, emosional, spritual, intelektual, politik, psikological, sosiological, kultural dan sebagainya (Hicks,1972:5)

Sehubungan dengan itu sudah saatnya suatu perubahan pada organisasi perusahaan dioptimalkan yang secara spesifik berupa perubahan teknologi dalam bentuk otomasi perusahaan. Perubahan pada organisasi perusahaan merupakan sebuah ekspektasi dalam era globalisasi ini dan hendaklah dapat dimanifestasikan dalam bentuk aplikasi teknologi Informasi.

Meskipun perubahan merupakan kenyataan hidup namun apabila dalam suatu organisasi perusahaan ingin efektif, mereka tidak lagi dapat membiarkan perubahan tersebut begitu saja. Mereka harus dapat menyusun strategi untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengendalikan perubahan. Dan terkadang untuk mencapai keefektivitasan dan efisiensi adalah melalui perubahan.

Perubahan sering terjadi dengan sendirinya, bahkan sering terjadi tanpa disadari bahwa perubahan tersebut sedang terjadi. Perubahan berarti harus mengubah dalam mengerjakan atau berpikir tentang sesuatu. Dengan demikian perubahan adalah membuat sesuatu menjadi berbeda. Perubahan adalah pergeseran dari keadaan sekarang suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan.

Perubahan merupakan fakta hidup dalam perilaku organisasi dan perubahan yang diintroduksi secara tidak tepat akan menyebabkan timbulnya sikap menentang dan tindakan sabotase, sehingga hal itu menjadi konflik baru bagi perusahaan yang akan mengganggu pada ketenangan dan kesejahteraan karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Perubahan organisasi bisa berupa perubahan teknologi, struktur, individu 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. Selanjutnya penelitian Bishop (2001: 2020-227) menyatakan bahwa pimpinan pada tingkat puncak memfasilitasi kemampuan untuk perubahan dalam tingkatan mendukung serta mengembangkan kemampuan untuk perubahan. Hasil penelitian tersebut menyiratkan bahwa semakin kuat kepemimpinan seseorang dalam melakukan tindakan untuk perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat tercapainya perubahan organisasi, sebaliknya semakin lemah kepemimpinan seseorang dalam mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk melakukan perubahan, maka semakin rendah pula tingkat tercapainya perubahan. (Irawaty A.Kahar.2008:21)

Organisasi sebagai suatu bentuk kehidupan dalam masyarakat juga mengalami perubahan, karena organisasi juga harus selalu menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi. Organisasi mengalami perubahan karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tantangan.

Perubahan dalam sebuah organisasi sangat penting karena perusahaan yang berada dalam kondisi stabil dan statik, akan merasakan bahwa suatu saat perubahan perlu dilaksanakan meskipun hal tersebut hanya meliputi perubahan dalam angkatan kerja. Berbagai macam teknologi terus dikembangkan dan persaingan harus dihadapi dalam bentuk penawaran-penawaran pemasaran dan kebijaksanaan penempatan baru.

Berdasarkan hal tersebut di atas, dan didukung dengan teori-teori serta dilengkapi dengan data dan fakta yang ada, penelitian dilakukan dengan mengambil judul ***Peran Perubahan Organisasi Dengan Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well-being) Karyawan PT. PLN (Persero) Area Malang*** yang merupakan salah satu pengendali dari perubahan dan yang merasakan dampak dari perubahan tersebut.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Dari pemaparan latar belakang di atas maka rumusan masalah yang peneliti ajukan yaitu:

1. Bagaimanakah tingkat kesejahteraan psikologis karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang
2. Bagaimanakah tingkat perubahan organisasi di PT. PLN (Persero) Area Malang?
3. Adakah peran positif perubahan organisasi (*orgazational change*) dengan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang?

### C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tingkat kesejahteraan psikologis karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang.
2. Untuk mengetahui tingkat perubahan organisasi di PT. PLN (Persero) Area Malang.
3. Untuk mengetahui peran perubahan organisasi (*organizational change*) dengan kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) karyawan di PT. PLN (Persero) Area Malang.

### D. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis:

1. Secara teoritis

Penelitian ini dapat menambah khazanah keilmuan pengetahuan khususnya dalam bidang psikologi (*well-being psychology*) dan tentang Perubahan Organisasi (*Organizational Change*). Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran kepada pihak akademisi maupun fakultas psikologi khususnya tentang Perubahan Organisasi untuk kesejahteraan psikologis.

## 2. Secara praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan dan karyawan tempat penelitian dilakukan agar mampu mengoptimalkan organisasi yang ada dalam hal pemenuhan tanggung jawabnya terhadap pihak-pihak perusahaan guna mensejahterakan dan menambah kualitas karyawan yang lebih baik.

