

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS (*PSYCHOLOGICAL WELL-BEING*)

##### 1. Pengertian Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*)

Menurut Kementerian Koordinator Kesejahteraan Rakyat, sejahtera berarti suatu kondisi masyarakat yang sudah terpenuhi kebutuhan dasarnya, yaitu sandang, pangan, papan, pendidikan, pekerjaan dan sebagainya.

Ryff mencoba untuk mengintegrasikan beberapa teori psikologi yang dianggapnya berkaitan dengan konsep kesejahteraan psikologis untuk menambah kelengkapannya. Teori-teori psikologi klinis yang digunakan diantaranya yaitu konsep aktualisasi diri milik Abraham Maslow, konsep kematangan yang diambil dari teori milik Allport, konsep *fully functioning* milik Rogers, dan konsep individuasi dari Jung. Selain itu juga ada beberapa konsep lain yang diambil dari teori perkembangan khususnya psikososial juga konsep mengenai kesehatan mental (Ramdhani.2009: 39).

Menurut Doyle, Hanks, & MacDonald (dalam skripsi *Psychological Well-Being* Perempuan Bekerja Dengan Status Menikah dan Belum Menikah, Lakoy,2009), kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) adalah refleksi dari *happiness*, *emotional well being*, dan *positive mental health*. *Emotional well being* adalah pikiran dan perhatian berkenaan dengan perasaan depresi, *anxiety* dan frustrasi, harapan hidup,

kemampuan untuk relaks, dan berbahagia dengan hidup (Bolang.B.D.A.2012:13). *Psychological Well-Being* menurut Carol D. Ryff, adalah sebuah konsep dinamis yang mencakup dimensi subjektif, sosial dan psikologis serta perilaku yang berhubungan dengan kesejahteraan. (<http://chandrasetiawan6.wordpress.com>. 2011/11/04).

Ryff (1989) mendefinisikan *psychological well-being* sebagai sebuah kondisi dimana individu memiliki sikap yang positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain, dapat membuat keputusan sendiri dan mengatur tingkah lakunya sendiri, dapat menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompatibel dengan kebutuhannya, memiliki tujuan hidup, dan membuat hidup mereka lebih bermakna serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan diri.

Ryff & Keyes dalam jurnal ilmiahnya yang berjudul "*The Structure of Psychological Well-Being Revisited*" (1995) juga mengatakan bahwa manusia memiliki dua fungsi positif untuk meningkatkan kesejahteraan psikologisnya. Yang pertama adalah tentang bagaimana individu membedakan hal positif dan negatif akan memberikan pengaruh untuk pengertian kebahagiaan. Konsep yang kedua adalah menekankan kepuasan hidup sebagai kunci utama kesejahteraan.

Kesejahteraan psikologis (*psychology well-being*) adalah tingkat kemampuan individu dalam menerima dirinya apa adanya, memebentuk hubungan yang hangat dengan orang lain, mandiri terhadap tekanan sosial, mengontrol lingkungan eksternal, memiliki arti dalam hidup, serta merealisasikan potensi dirinya secara kontinyu.

Menurut Ryff (1989) manusia dapat dikatakan memiliki kesejahteraan psikologis yang baik adalah bukan sekedar bebas dari indikator kesehatan mental negatif, seperti terbebas dari kecemasan, tercapainya kebahagiaan dan lain-lain. Tetapi hal yang lebih penting untuk di perhatikan adalah kepemilikan akan penerimaan diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, kemampuan untuk memiliki rasa akan pertumbuhan dan pengembangan pribadi secara berkelanjutan. Ryff juga menyebutkan bahwa kesejahteraan psikologis menggambarkan sejauh mana individu merasa nyaman, damai, dan bahagia berdasarkan penilaian subjektif serta bagaimana mereka memandang pencapaian potensi-potensi mereka sendiri.

*Psychological well-being* merupakan tingkat kemampuan individu dalam menerima dirinya apa adanya, membentuk hubungan yang hangat dengan orang lain, mandiri terhadap tekanan sosial, mengontrol lingkungan eksternal, memiliki arti dalam hidup, serta merealisasikan potensi dirinya secara kontinyu. Individu dikatakan memiliki kesejahteraan psikologis apabila dirinya memiliki penilaian positif terhadap diri sendiri, mampu bertindak secara otonomi, menguasai lingkungannya, memiliki tujuan dan makna hidup, serta mengalami perkembangan kepribadian (A. Daniella B.B 2012: 2-3).

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.

Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa *Psychological Well-being* merupakan sebuah kondisi atau sebuah tingkatan kemampuan individu memiliki sikap yang positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain, dapat membuat keputusan sendiri untuk tujuan hidupnya, dan mengatur tingkah lakunya sendiri sehingga dapat menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompatibel dengan kebutuhannya, dan membuat hidup mereka lebih bermakna serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan diri. Mampu bersikap optimis, dan dapat menghadapi tekanan sosial dengan mengontrol lingkungan eksternal.

Akan tetapi dalam *psychological well-being* tidak hanya berfokus pada kebutuhan dasar akan tetapi lebih pada pemenuhan kebutuhan psikis individu yang dapat dilihat dari berbagai faktor dan aspek-aspek lainnya sebagaimana yang akan dijelaskan di bagian berikutnya.

## **2. Dimensi-Dimensi Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*)**

Enam dimensi well-being yang merupakan intisari dari teori-teori *positive functioning psychology* yang dirumuskan oleh Ryff juga dalam jurnal ilmiah berjudul "*Happiness Is Everything, or Is It? Explorations On The Meaning of Psychological Well-Being*" (1989) mengembangkan kesejahteraan psikologis menjadi 6 (enam) dimensi dan akan dijabarkan sebagai berikut :

a. *Penerimaan Diri (Self-Acceptance)*

Penerimaan diri adalah bagaimana individu tersebut menerima diri sendiri secara apa adanya dan pengalamannya. Dengan adanya penerimaan diri secara apa adanya, baik dari segi positif maupun dari segi negatif, individu dimungkinkan memiliki sikap positif pada diri sendiri. Dengan adanya penerimaan diri secara positif, maka sikap toleransi terhadap frustrasi dan pengalaman tidak menyenangkan akan meningkat. Penerimaan diri juga dapat didefinisikan sebagai karakteristik aktualisasi diri, fungsi optimal dan kematangan perjalanan hidup.

Definisi penerimaan diri dapat dikaitkan dengan rasa percaya diri. Individu dapat menerima dirinya dalam kondisi apapun dan dengan masa lalu baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan, segala bentuk kegagalan, dan keberhasilan. Cara memandang masa lalu adalah poin utama dalam keberhasilan mencapai kesejahteraan psikologis.

Menurut Ryff (1989, 1995), semakin individu dapat menerima dirinya sendiri, maka akan semakin tinggi sikap positif individu tersebut terhadap diri sendiri, memahami, menerima semua aspek diri, termasuk kualitas diri yang buruk dan memandang masa lalu sebagai sesuatu yang baik. Sebaliknya, semakin rendah penerimaan individu terhadap diri sendiri maka individu tersebut akan semakin tidak puas dengan dirinya sendiri, akan kecewa dengan masa lalu, dan kualitas diri sehingga menimbulkan perasaan ingin menjadi orang lain.

b. Hubungan Positif dengan Orang Lain (*Positive Relationship With Others*)

Hubungan positif dengan orang lain merupakan tingkat kemampuan dalam berhubungan hangat dengan orang lain, hubungan interpersonal yang didasari oleh kepercayaan, serta perasaan empati, mencintai dan kasih sayang yang kuat. Hubungan tersebut bukan hanya sekedar menjalin hubungan dengan orang lain guna memenuhi kebutuhan psikologis seperti keintiman, tetapi hubungan tersebut sudah melibatkan pengalaman diri sebagai metafisik yang dihubungkan dengan kemampuan menggabungkan identitas diri dengan orang lain serta menghindarkan diri dari perasaan terisolasi dan sendiri.

Menurut Ryff (1995), semakin besar kemampuan individu dalam membina hubungan interpersonal, maka hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki perhatian terhadap kesejahteraan orang lain, mampu berempati, menyayangi, menjalin keintiman dengan orang lain, memahami konsep memberi dan menerima dalam membangun sebuah hubungan. Dan sebaliknya individu yang tidak dapat membangun hubungan interpersonal dengan baik maka individu tersebut akan merasa terisolasi, kurang terbuka, kurang bisa bersikap hangat, dan tidak bisa memperhatikan kesejahteraan orang lain dan tidak bersedia berkompromi untuk mempertahankan hubungan yang penting dengan orang lain.

c. Otonomi (*Autonomy*)

Otonomi adalah tingkat kemampuan individu dalam menentukan nasib sendiri, kebebasan, pengendalian internal, individual, dan pengaturan perilaku internal. Atribut ini merupakan dasar kepercayaan bahwa pikiran dan tindakan individu berasal dari dirinya sendiri, tanpa adanya kendali dari orang lain. Individu yang berhasil mengaktualisasikan dirinya menunjukkan fungsi otonomi dan ketahanan

terhadap keterasingan budaya. Orang yang memiliki otonomi digambarkan mampu mengatur dirinya sendiri dan memiliki keinginan sesuai dengan standard individu tersebut sehingga membentuk kepercayaan pada diri sendiri, bukan pada kepercayaan orang banyak.

Ryff (1995) mengatakan bahwa, orang yang memiliki otonomi tinggi mampu menentukan keputusan bagi dirinya sendiri, dalam arti mampu melepaskan tekanan sosial dan sebaliknya, orang yang memiliki otonomi rendah akan mengevaluasi dirinya melalui pandangan orang lain dan menyesuaikan diri terhadap tekanan sosial.

d. Penguasaan Lingkungan (*Environmental Mastery*)

Penguasaan lingkungan adalah kemampuan untuk memilih atau menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kondisi psikis. Menurut Ryff (1995) individu yang memiliki penguasaan lingkungan yang

tinggi memiliki rasa menguasai, berkompetensi dalam mengatur lingkungan, mampu mengontrol kegiatan-kegiatan eksternal yang kompleks, menggunakan kesempatan yang di tawarkan lingkungan secara efektif dan mampu memilih atau menciptakan konteks lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai pribadinya. Dan sebaliknya penguasaan lingkungan yang rendah akan membuat individu cenderung sulit mengembangkan lingkungan sekitar, kurang menyadari kesempatan yang di tawarkan di lingkungan dan kurang memiliki kontrol terhadap dunia di luar diri.

e. Tujuan Hidup (*Purpose in Life*)

- Individu yang positif pasti memiliki tujuan, kehendak, dan merasa hidupnya terarah pada tujuan tertentu, yang memberikan kontribusi pada perasaan bahwa hidupnya berarti. Dalam penjelasannya, Ryff (1995), bahwa individu yang memiliki tujuan hidup yang baik dikatakan memiliki tujuan hidup dan arah kehidupan, merasa memiliki arti tersendiri dari pengalaman hidup masa kini dan masa lalu, percaya pada kepercayaan tertentu yang memberikan arah hidupnya serta memiliki cita-cita atau tujuan hidupnya. Dan sebaliknya, individu yang kurang memiliki tujuan hidup hanya memiliki sedikit keinginan dan cita-cita saja, kurang memiliki arah kehidupan yang jelas dan tidak melihat pengalamannya di masa lalu serta tidak memiliki bakat yang menjadi kehidupannya lebih berarti.

f. **Pertumbuhan Pribadi (*Personal Growth*)**

Pertumbuhan pribadi merupakan tingkat kemampuan individu dalam mengembangkan potensinya secara terus-menerus, menumbuhkan dan memperluas diri sebagai manusia. Kemampuan ini merupakan gagasan dari individu untuk terus memperkuat kondisi internal alamiahnya. Dalam diri individu terdapat suatu kekuatan yang terus berjuang dan melawan rintangan eksternal, sehingga pada akhirnya individu berjuang untuk meningkatkan kesejahteraan dari pada sekedar memenuhi aturan moral. (Salahuddin Liputo. 2009: 21-26).

Dari uraian di atas maka dapat peneliti simpulkan bahwa intisari dari kesejahteraan psikologis ini terkandung dalam enam dimensi di atas yaitu penerimaan akan dirinya, terciptanya hubungan yang baik dengan lingkungannya, sikap otonomi, juga penguasaan lingkungannya, mempunyai tujuan hidup dan mempunyai pertumbuhan pribadi yang kontinum.

**3. Faktor-Faktor Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*)**

Manusia pada umumnya memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang berbeda-beda. Ryff (1995) menyatakan bahwa empat faktor yang mempengaruhi kesejahteraan psikologis manusia adalah sebagai berikut :

a. **Faktor-faktor Demografis dan Klasifikasi Sosial**

Dijelaskan dalam beberapa penelitian bahwa faktor demografis tidak terlalu memberi aspek penting dalam pencapaian kesejahteraan psikologis. Demografis sendiri mencakup ras, usia, jenis kelamin,

pendidikan, pendapatan, dan status pernikahan. Andrew & Whitley (dalam skripsi Psychological Well Being Perempuan Bekerja Dengan Status Menikah Dan Belum Menikah, Langkoy, 2009) mengatakan bahwa hal ini di dukung oleh faktor demografis, ternyata faktor demografis hanya menyumbang kurang dari 10%. Namun tidak menutup kemungkinan tidak adanya hubungan kesejahteraan psikologis dengan faktor demografi.

#### 1. Usia

Menurut Ryff (1995), ada perbedaan antara usia dengan kesejahteraan psikologis. Kemudian Ryff dan Singer, dalam *Jurnal Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implication for Psychotherapy Health* (Lakoy, 2009), menemukan bahwa beberapa dimensi kesejahteraan psikologis, seperti penguasaan lingkungan dan otonomi cenderung meningkat seiring dengan bertambahnya usia.

#### 2. Jenis Kelamin

Menurut Ryff (1995), perbedaan jenis kelamin mempengaruhi aspek-aspek kesejahteraan psikologis. Bahwa perempuan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dalam membina hubungan yang lebih positif dengan orang lain serta memiliki pertumbuhan pribadi yang lebih baik dari pada pria.

#### 3. Status Sosial Ekonomi

Menurut Ryff dan Singer dalam *Jurnal Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implication for Psychotherapy*

*Health* (Lakoy, 2009), mengatakan bahwa perbedaan kelas sosial ekonomi memiliki hubungan dengan kesejahteraan psikologis individu. Di temukan kesejahteraan psikologis yang tinggi pada individu yang memiliki status pekerjaan yang tinggi. Di nyatakan juga oleh Davis (dalam skripsi *Psychological Well Being Perempuan Bekerja Dengan Status Menikah Dan Belum Menikah*, Langkoy, 2009) bahwa kesejahteraan psikologis berkaitan dengan tingkat penghasilan, status pernikahan, dan dukungan sosial. Menurutnya individu dengan tingkat penghasilan yang tinggi berstatus menikah dan memperoleh dukungan sosial akan memperoleh kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi.

#### 4. Budaya

Ryff dan Singer dalam *Jurnal Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implication for Psychotherapy Health* (Lakoy, 2009) menyatakan bahwa ada perbedaan kesejahteraan psikologis antara masyarakat yang memiliki budaya yang berorientasi pada individualisme dan kemandirian seperti dalam aspek penerimaan diri atau otonomi lebih menonjol dalam konteks budaya barat. Sementara itu, masyarakat yang memiliki budaya yang berorientasi kolektif dan saling ketergantungan dalam konteks budaya timur seperti yang termasuk dalam aspek hubungan positif dengan orang yang bersifat kekeluargaan.

## 5. Dukungan Sosial

Dukungan sosial adalah hal-hal yang berkaitan dengan rasa nyaman, perhatian, penghargaan atau pertolongan yang di persepsikan. Hal-hal tersebut dapat di dapatkan dari orang-orang yang ada disekeliling kita. Menurut Cobb (dalam skripsi *Psychological Well Being* Perempuan Bekerja Dengan Status Menikah Dan Belum Menikah, Lakoy, 2009), dukungan sosial dapat menimbulkan perasaan di cintai, dihargai, diperhatikan, dan sebagai bagian dari suatu jaringan sosial, seperti organisasi masyarakat dalam individu.

## 6. Daur Hidup Keluarga

Sejumlah peneliti telah melakukan studi dengan menggunakan indikator kesejahteraan psikologis seperti konsep diri, kesehatan mental dan kepuasan hidup, untuk mempelajari hubungan antara daur hidup keluarga dengan kesejahteraan psikologis dari anggota keluarga.

## 7. Evaluasi Terhadap Bidang-Bidang Tertentu (Bolang.B.D.A. 2012:18-20)

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kondisi *psychological well-being*, yang dikutip dari sebuah artikel antara lain:

- a. Status sosial ekonomi: Besarnya pendapatan dalam keluarga, tingkat pendidikan, keberhasilan pekerjaan, status sosial di masyarakat dapat mempengaruhi kondisi *psychological well-being*.

- b. Jaringan social: Berkaitan erat dengan aktivitas sosial yang diikuti oleh individu, misalnya aktif dalam pertemuan organisasi, kualitas dan kuantitas aktivitas yang dilakukan, serta dengan siapa kontak sosial dilakukan.
- c. Kompetensi pribadi: Yaitu kemampuan atau skill pribadi yang digunakan sehari-hari dan didalamnya mengandung kompetensi kognitif.
- d. Kepribadian: Individu yang memiliki banyak kompetensi pribadi dan sosial, seperti penerimaan diri, mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan, coping skill yang efektif akan cenderung terhindar dari konflik dan stress.
- e. Jenis kelamin: Jenis kelamin juga bisa mempengaruhi kondisi psychological well-being. Wanita cenderung memiliki psychological well-being yang lebih baik dibandingkan laki-laki. Hal tersebut dikaitkan dengan pola pikir yang berpengaruh terhadap strategi coping yang dilakukan. Wanita lebih mampu mengekspresikan emosi dengan curhat kepada orang lain serta wanita juga lebih senang menjalin relasi sosial sehingga hal tersebut membuatnya lebih memiliki psychological well-being yang lebih baik dibandingkan lawan jenisnya. (trin-psi08 2012)

Dalam Bolang B. Daniel A (2012:20-21) dikatakan bahwa Ryff dan Essex dalam Jurnal *The Interpretation of Life Experience And Well-Being: The Sample Case of Relocations* (Lakoy, 2009) menyatakan bahwa ada

hubungan pengalaman hidup dengan kesejahteraan psikologis, yang di antaranya sebagai berikut ;

a. Perbandingan sosial

Manusia cenderung membandingkan dirinya terhadap orang lain. Bila individu membandingkan diri secara positif terhadap kelompok yang setara, maka semakin besar kemungkinan untuk mencapai kesehatan dan kepuasan hidup subjektif ( Ryff & Essex, dalam Jurnal *The Interpretation of Life Experience And Well-Being: The Sample Case of Relocations*, Lakoy, 2009)

b. Perwujudan penghargaan

Individu di pengaruhi oleh sikap yang ditunjukkan oleh orang lain terhadap dirinya, dan semakin lama ia akan memandang dirinya sesuai pandangan orang lain terhadap dirinya. Umpan balik yang di terima individu dan orang-orang yang signifikan bagi dirinya pada saat mengalami pengalaman hidup tertentu merupakan suatu mekanisme evaluasi diri.

c. Pemusatan psikologis

Konsep diri terbentuk atas masa lalu dan berpengaruh terhadap kesejahteraan psikologis individu. Sebelumnya harus diketahui dulu sejauh mana peristiwa dan dampaknya memengaruhi aspek utama atau aspek samping dari identitas diri individu, yang berarti bahwa terjadinya perubahan kesejahteraan psikologis pada individu, apabila pengalamannya dengan inti konsep diri. Ryff (1995) berpendapat bahwa pengalaman dalam hidup berpotensi mempengaruhi kesejahteraan psikologis adalah pengalaman yang

dipandang oleh individu tersebut sebagai pengalaman yang sangat berpengaruh pada komponen-komponen hidupnya. Pengalaman tersebut mencakup berbagai bidang kehidupan dalam periode hidup, yang masing-masing memiliki tantangan tersendiri dalam menjalaninya. Sebagai contohnya, memiliki bakat dan di kembangkan sehingga meraih prestasi bakat.

#### **4. Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*) Perspektif Islam**

*Psychological Well-Being* merupakan keadaan individu yang ditandai dengan adanya perasaan positif seperti bahagia, mempunyai rasa kepuasan dalam hidup dan tanpa adanya gejala-gejala depresi atau hal yang negative lainnya. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh adanya fungsi psikologis yang positif seperti penerimaan diri, relasi social yang positif, mempunyai tujuan hidup, perkembangan pribadi, penguasaan lingkungan dan otonomi.

Abdul Aziz al Qaus, 1969 (Najati, 2006: 350), mendefinisikan kesehatan mental sebagai kemampuan manusia beradaptasi secara sempurna diantara berbagai situasi jiwa atau psikis yang beragam, serta mampu untuk menghadapi krisis kejiwaan yang biasanya banyak menimpa manusia dengan tetap berpikir positif yang ditandai dengan adanya perasaan senang dan merasa berkecukupan. Pendapat serupa juga dikatakan oleh Hamid Zahran, (1980) definisi kesehatan mental sebagai kondisi jiwa yang senantiasa proporsional sehingga seseorang bisa beradaptasi secara individu dan merasa bahagia dengan dirinya

maupun dengan orang lain. Dengan usahanya sendiri, dia juga akan mampu mengekspresikan diri serta mencurahkan segenap kemampuan dan kreatifitas secara maksimal. Dia pun akan mampu menghadapi berbagai tuntutan kehidupan dan berhasil menjadi sosok yang berkepribadian sempurna, serta bisa berperilaku normal sehingga mampu hidup dengan damai dan sejahtera.

Dalam Najati (1980) Hamid Zahran menjelaskan definisi kesehatan mental sebagai kondisi jiwa yang senantiasa proporsional sehingga seseorang bisa beradaptasi secara individu dan merasa bahagia dengan dirinya maupun dengan orang lain. Dengan usahanya sendiri, dia juga akan mampu mengekspresikan diri serta mencurahkan segenap kemampuan dan kreatifitas secara maksimal. Dia pun akan mampu menghadapi berbagai tuntutan kehidupan dan berhasil menjadi sosok yang berkepribadian sempurna, serta bisa berperilaku normal sehingga mampu hidup dengan damai dan sejahtera.

Dalam al-Qur'an, bahasan tentang *psychological well-being* disebutkan dalam ayat berikut ini:

الَّذِينَ آمَنُوا وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُمْ بِذِكْرِ اللَّهِ أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ (٢٨)

“(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingati Allah-lah hati menjadi tenteram” (*Ar-Ra’du*: 28)

Dari ayat diatas kesejahteraan psikologis dapat diartikan dengan hati yang tentram, yang mana manusia akan merasakan ketentraman hati hanya dengan mengingat tuhan nya yaitu Allah SWT. dapat diambil kesimpulan dari ayat diatas bahwasanya segala sesuatu ketika dihadapi

dengan nama Allah maka segala sesuatunya akan terasa mudah dan enteng. Sebagaimana definisi kesejahteraan psikologis bahwasanya ada yang mengatakan bahwa kesejahteraan psikologis dapat di refleksikan dengan rasa bahagia dan rasa bahagia dalam alquran juga digambarkan dalam ketenangan hati atau ketentraman hati.

Rasa bahagia adalah kebebasan hati dari segala macam bentuk hal-hal yang negative seperti perasaan khawatir dan lain sebagainya, hal tersebut juga dijelaskan dalam alquran yaitu:

فَلَمَّا أَهْبَطُوا مِنْهَا جَمِيعًا فَإِمَّا يَأْتِيَنَّكَ مِنِّي هُدًى فَمَنْ تَبِعَ هُدَايَ فَلَا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلَا هُمْ يَحْزَنُونَ (٣٨)

"Kami berfirman: "Turunlah kamu semua dari surga itu! Kemudian jika datang petunjuk-Ku kepadamu, maka barang siapa yang mengikuti petunjuk-Ku, niscaya tidak ada kekhawatiran atas mereka, dan tidak (pula) mereka bersedih hati". (al-baqarah: 38)

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa manusia akan terbebas dari rasa khawatir dan tidak akan bersedih hati ketika mereka mengikuti semua petunjuk-petunjuk Allah yang telah di turunkan ke bumi melalui rasul-NYA yaitu Muhammad SAW, yaitu Al-quran dan As-sunnah, dan begitu juga sebaliknya ketika manusia sudah tidak lagi mengikuti segala petunjuk Allah maka kekhawatiran dan keresahan hati yang akan dirasakan oleh mereka.

وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴿٢٠٤﴾

"Dan apabila dibacakan Al Qur'an, maka dengarkanlah baik-baik, dan perhatikanlah dengan tenang agar kamu mendapat rahmat. (al-a'raf: 204)

Ayat di atas juga menjelaskan tentang cara mencapai ketenangan hati atau kebahagiaan yang diimpikan, yaitu dengan membaca atau

mendengarkan orang yang membaca alquran secara seksama sehingga mereka mendapatkan rahmat Allah SWT. ayat dibawah ini juga menjelaskan hal yang sama yaitu tentang cara agar mendapat ketentraman hati yaitu:

اللَّهُ نَزَلَ أَحْسَنَ الْحَدِيثِ كِتَابًا مُتَشَابِهًا مَثَانِيَ تَقْشَعِرُّ مِنْهُ جُلُودُ الَّذِينَ يَخْشَوْنَ رَبَّهُمْ ثُمَّ تَلِينُ جُلُودُهُمْ وَقُلُوبُهُمْ إِلَى ذِكْرِ اللَّهِ ذَٰلِكَ هُدَى اللَّهِ يَهْدِي بِهِ اللَّهُ مَنِ يَشَاءُ وَمَنْ يُضَلِلِ اللَّهُ فَمَا لَهُ مِنْ هَادٍ ﴿٢٣﴾

“Allah telah menurunkan perkataan yang paling baik (yaitu) Al Qur'an yang serupa (mutu ayat-ayatnya) lagi berulang-ulang, gemetar karenanya kulit orang-orang yang takut kepada Tuhannya, kemudian menjadi tenang kulit dan hati mereka di waktu mengingat Allah. Itulah petunjuk Allah, dengan kitab itu Dia menunjuki siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barangsiapa yang disesatkan Allah, maka tidak ada seorangpun pemberi petunjuk baginya” (Az-zumar: 23).

Sebagaimana definisi kesejahteraan psikologis atau psychological well-being yang telah di sebutkan diatas bahwa definisi tersebut merupakan simpulan dari berbagai dimensi-dimensi kesejahteraan psikologis seperti bagaimana manusia mampu menerima keadaan dirinya sendiri, mampu membangun hubungan yang baik dan positif dengan orang lain, mampu bersikap mandiri atau otonom serta mampu menguasai lingkungannya sehingga mereka terbebas dari intervensi atau tekanan internal dan eksternal dirinya. Maka, untuk mengungkap kesejahteraan psikologis dalam perspektif islam, penulis akan menjabarkan dari aspek dimensi psikologis yaitu:

a. Penerimaan diri

مَا أَصَابَكَ مِنْ حَسَنَةٍ فَمِنَ اللَّهِ وَمَا أَصَابَكَ مِنْ سَيِّئَةٍ فَمِنْ نَفْسِكَ وَأَرْسَلْنَاكَ لِلنَّاسِ رَسُولًا  
وَكَفَى بِاللَّهِ شَهِيدًا ﴿٧٩﴾

“Apa saja ni`mat yang kamu peroleh adalah dari Allah, dan apa saja bencana yang menimpamu, maka dari (kesalahan) dirimu sendiri. Kami mengutusmu menjadi Rasul kepada segenap manusia. Dan cukuplah Allah menjadi saksi. (An-nisa’: 79)

Maka, dari ayat diatas ini penerimaan diri dapat digambarkan dengan kata kepasrahan diri, bahwa segala sesuatu yang terjadi pada diri manusia semua itu berasal dari dirinya sendiri baik berupa nikmat dan berupa kesalahan, lalu apakah manusia masih harus menyalahkan orang lain ketika hal negative terjadi pada dirinya sendiri dan menerima keadaan tersebut adalah jalan terbaik bagi dirinya. Baik nikmat maupun bencana yang menimpa mereka mampu dijadikan sebuah pengalaman yang mampu memicu motivasi mereka agar menjadi lebih baik dan tidak mengulangi kesalahan yang sudah lewat dimasa lalu. Karena manusia yang mempunyai penerimaan diri adalah individu yang mampu menerima diri sendiri secara apa adanya dan pengalamannya. Dengan penerimaan diri, individu dimungkinkan memiliki sikap positif pada diri sendiri. Dengan adanya penerimaan diri secara positif, maka sikap toleransi terhadap frustrasi dan pengalaman tidak menyenangkan akan meningkat.

b. Hubungan baik dengan orang lain

وَإِذْ قُلْنَا ادْخُلُوا هَذِهِ الْقَرْيَةَ فَكُلُوا مِنْهَا حَيْثُ شِئْتُمْ رَغَدًا وَاَدْخُلُوا الْبَابَ سُجَّدًا وَقُولُوا  
حِطَّةً نَغْفِرْ لَكُمْ خَطِيئَتَكُمْ وَسَنَزِيدُ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٨﴾

"Dan (ingatlah), ketika Kami berfirman: "Masuklah kamu ke negeri ini (Baitul Maqdis), dan makanlah dari hasil buminya, yang banyak lagi enak di mana yang kamu sukai, dan masukilah pintu gerbangnya sambil bersujud, dan katakanlah: "Bebaskanlah kami dari dosa", niscaya Kami ampuni kesalahan-kesalahanmu. Dan kelak Kami akan menambah (pemberian Kami) kepada orang-orang yang berbuat baik". (Al-baqarah:58).

Dalam ayat diatas dijelaskan akan dampak dari orang-orang yang berbuat baik yaitu ketika manusia berbuat baik terhadap orang lain maka Allah akan juga menambahkan kebaikan kepadanya, dengan kata lain berarti orang tersebut telah berbuat baik terhadap dirinya sendiri. Hubungan positif dengan orang lain merupakan tingkat kemampuan dalam berhubungan hangat dengan orang lain, hubungan interpersonal yang didasari oleh kepercayaan, serta perasaan empati, mencintai dan kasih sayang yang kuat.

فِيمَا نَقَضْتُمْ مِيثَاقَهُمْ لَعْنَهُمْ وَجَعَلْنَا قُلُوبَهُمْ قَاسِيَةً يُحَرِّفُونَ الْكَلِمَ عَن مَّوَاضِعِهِ  
وَدَسُّوا حِطًّا مِمَّا ذُكِّرُوا بِهِ ۗ وَلَا تَزَالُ تَطَّلِعُ عَلَى خَائِنَةٍ مِنْهُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِنْهُمْ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ  
وَاصْفَحْ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿٥٩﴾

"(Tetapi) karena mereka melanggar janjinya, Kami kutuk mereka, dan Kami jadikan hati mereka keras membatu. Mereka suka merobah perkataan (Allah) dari tempat-tempatnya, dan mereka (sengaja) melupakan sebagian dari apa yang mereka telah diperingatkan dengannya, dan kamu (Muhammad) senantiasa akan melihat kekhianatan dari mereka kecuali sedikit di antara mereka (yang tidak berkhianat), maka maafkanlah mereka dan

biarkanlah mereka, sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik. (Al-maidah: 13).

Kemudian dijelaskan juga dampak-dampak negative ketika manusia tidak mampu membina hubungan yang positif dengan orang lain yaitu hatinya akan mengeras namun Allah juga menganjurkan untuk saling memaafkan kesalahan orang lain karena sifat itulah yang Allah sukai.

#### c. Otonomi atau Kemandirian

﴿ وَقِيلَ لِلَّذِينَ اتَّقَوْا مَاذَا أَنْزَلَ رَبُّكُمْ قَالُوا خَيْرًا لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا فِي هَذِهِ الدُّنْيَا حَسَنَةٌ  
وَلَدَارُ الْآخِرَةِ خَيْرٌ وَلَنِعْمَ دَارُ الْمُتَّقِينَ ﴾

“Dan dikatakan kepada orang-orang yang bertakwa: "Apakah yang telah diturunkan oleh Tuhanmu?" Mereka menjawab: "(Allah telah menurunkan) kebaikan". Orang-orang yang berbuat baik di dunia ini mendapat (pembalasan) yang baik. Dan sesungguhnya kampung akhirat adalah lebih baik dan itulah sebaik-baik tempat bagi orang yang bertakwa”, (An-nahl: 30)

Otonomi adalah tingkat kemampuan individu dalam menentukan nasib sendiri, kebebasan, pengendalian internal, individual, dan pengaturan perilaku internal. Hal ini merupakan dasar kepercayaan bahwa pikiran dan tindakan individu berasal dari dirinya sendiri, tanpa adanya kendali dari orang lain. Dalam ayat ini digambarkan dengan adanya perilaku yang baik tanpa adanya intervensi dari luar dirinya sebagaimana dijelaskan diatas bahwa berbuat baik yang didasarkan pada ketakwaannya karena dengan jalan itulah manusia akan mendapatkan tempat yang baik juga dan hal tersebut merupakan jalan untuk menuju kampung syurga Allah nantinya.

d. Penguasaan terhadap lingkungannya

Lingkungan dalam Al-quran digambarkan dalam beberapa hal yaitu untuk memenuhi kebutuhan manusia sebagaimana ayat dibawah ini:

هُوَ الَّذِي خَلَقَ لَكُمْ مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ أَسْتَوَىٰ إِلَى السَّمَاءِ فَسَوَّاهُنَّ سَبْعَ سَمَاوَاتٍ ۗ

وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٩﴾

”Dia-lah Allah, yang menjadikan segala yang ada di bumi untuk kamu dan Dia berkehendak (menciptakan) langit, lalu dijadikan-Nya tujuh langit. dan Dia Maha mengetahui segala sesuatu” (Al-baqarah: 29).

Penguasaan lingkungan adalah kemampuan untuk memilih atau menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kondisi psikis. Individu yang memiliki penguasaan lingkungan yang tinggi memiliki rasa menguasai, berkompetensi dalam mengatur lingkungan, mampu mengontrol kegiatan-kegiatan eksternal yang kompleks, menggunakan kesempatan yang di tawarkan lingkungan secara efektif dan mampu memilih atau menciptakan konteks lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai pribadinya. Dan sebaliknya penguasaan lingkungan yang rendah akan membuat individu cenderung sulit mengembangkan lingkungan sekitar, kurang menyadari kesempatan yang di tawarkan di lingkungan dan kurang memiliki kontrol terhadap dunia di luar diri.

Manusia diciptakan sebagai makhluk yang mampu mengelola dengan baik segala ciptaan tuhanNya dengan kata lain sebagai khalifah, hal ini dijelaskan sebagaimana ayat berikut:

وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴿٥٦﴾

“dan aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan supaya mereka mengabdikan kepada-Ku. (Al-dzariyat: 56).

## B. PERUBAHAN ORGANISASI (*Organizational Change*)

Salah satu konsekuensi logis dalam menderanya era globalisasi saat ini diantaranya adalah dalam media informasi yang dapat diakses dan disebar luaskan secara cepat sehingga dampaknya sangat besar bagi hampir semua lini kehidupan, termasuk diantaranya dalam persaingan organisasi yaitu diantaranya organisasi perusahaan atau dunia bisnis. Yang mana dengan adanya persaingan tersebut harus mampu mengoptimalkan segala potensi yang ada sehingga misi yang dibawa oleh organisasi tersebut mampu menggiring pada visi organisasi.

Teori tentang perubahan organisasi (*Organizational Change*) merupakan cabang ilmu yang relatif baru, maka teori perubahan organisasi ini berkembang dari pemanfaatan teori-teori perubahan sosial. Berikut ini akan dibahas mengenai teori perubahan organisasi.

Perubahan organisasi (*Organizational Change*) merupakan kajian yang menarik dalam masa-masa sekarang ini. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, terutama teknologi informasi, mengharuskan organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan. Pernyataan Heraclitus, “*the only constant is change*”, mendapatkan makna yang sesungguhnya. Organisasi harus berubah untuk bisa tetap *survive*, dan melakukan perubahan organisasi bukanlah

merupakan pilihan tetapi sudah merupakan keharusan. Perubahan yang dilakukan organisasi tidak selamanya berhasil sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, yaitu peningkatan produktivitas, peningkatan motivasi dan moral anggota organisasi, serta pengurangan biaya yang menjadikan organisasi lebih kompetitif. (Ino & Bagus 2005:251)

Istilah dalam perubahan (*change*) bukan lagi istilah biasa dalam kehidupan kita sehari-hari. Ia sudah berubah menjadi sebuah kondisi kronik masyarakat. Disamping aneka macam perubahan yang terjadi dalam lingkungan umum kita, lingkungan bisnis juga mengalami macam-macam perubahan penting.

Dikemukakan juga oleh Beckhard dalam Winardi (2003:190) bahwa adanya sejumlah nilai-nilai sosial manusia yang berubah, yang menimbulkan dampaknya atas organisasi bisnis yaitu:

- Manusia harus lebih independen dan otonom
- Manusia harus diberi pilihan dalam pekerjaannya
- Manusia harus lebih berupaya untuk merealisasi potensinya sendiri
- Manusia harus memilih untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya sendiri dan bukannya kebutuhan organisasi apabila kedua hal tersebut berbenturan
- Manusia tidak boleh dimotivasi oleh kekuasaan atau oleh paksaan
- Tugas-tugas manusia di dalam suatu organisasi harus lebih bermakna

Perubahan-perubahan yang terjadi pada nilai-nilai sosial-manusia yang dikombinasi dengan macam-macam perubahan didalam lingkungan bisnis

menyebabkan bentuk organisasi birokratik tradisional makin lama makin menjadi usang.

Perubahan adalah sesuatu yang biasa terjadi dalam sebuah organisasi. Perubahan mengandung makna beralihnya keadaan sebelumnya (*the before condition*) menjadi keadaan setelah (*the after condition*). Dan dikatakan pula perubahan adalah membuat sesuatu menjadi lain. Perubahan merupakan sesuatu yang sangat sulit dalam perusahaan kecil. Di lain pihak perubahan dalam organisasi besar memerlukan kekuatan yang besar. Meskipun sebuah perusahaan mencoba untuk melakukan perubahan tapi perusahaan tersebut akan selalu berhadapan dengan ketidakpastian meskipun dalam sebuah perusahaan yang sudah maju karena pelaku-pelaku terkadang menolak perubahan (F. Karmelia. 2007:7-8)

Sebagaimana dijelaskan dalam Prawirodirjo (2007) Perubahan selalu terjadi, disadari atau tidak. Begitu pula halnya dengan organisasi. Organisasi hanya dapat bertahan jika dapat melakukan perubahan. Setiap perubahan lingkungan yang terjadi harus dicermati karena keefektifan suatu organisasi tergantung pada sejauh mana organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Pada dasarnya semua perubahan yang dilakukan mengarah pada peningkatan efektifitas organisasi dengan tujuan mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2003). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Setiap perubahan tidak bisa hanya memilih salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun demikian dalam praktek para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural karena hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sementara perubahan kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak begitu kelihatan.

Sehingga dapat peneliti simpulkan bahwa untuk meraih keberhasilan dalam mengelola perubahan organisasi harus mengarah pada peningkatan kemampuan dalam menghadapi tantangan dan peluang yang timbul. Artinya perubahan organisasi harus diarahkan pada perubahan perilaku manusia dan proses organisasional, sehingga perubahan organisasi yang dilakukan dapat lebih efektif dalam upaya menciptakan organisasi yang lebih adaptif dan fleksibel.

### **1. Definisi Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)**

Menurut Kart Lewin dalam Coram & Bernard (2001) perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis yakni perubahan dari sebuah topik yang hanya menarik untuk beberapa akademisi dan praktisi menjadi suatu topik yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi (F. Karmelia.2007:9)

Dikaitkan dengan konsep 'globalisasi', maka Hammer dan Champy (1994) dalam Mustofa (2001) menuliskan bahwa ekonomi global berdampak terhadap 3 C, yaitu *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Tidak banyak orang yang suka akan perubahan, namun

walaupun begitu perubahan tidak bisa dihindarkan. Harus dihadapi, karena hakikatnya memang seperti itu maka diperlukan suatu manajemen perubahan agar proses dan dampak dari perubahan tersebut mengarah pada titik positif (Resi Yudhaningsih.2011:43)

Untuk memahami perubahan organisasi secara teoritis, terdapat beberapa definisi dan konsep para ilmuwan. Michel Beer (2000: 452) menyatakan perubahan itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan suatu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Selanjutnya Winardi (2005: 2) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang diinginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sejalan dengan itu Anne Maria (1998:209) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran. (Irawaty,A,Kahar.2008:22-23). Akan tetapi perlu diingat bahwa tidak semua perubahan yang terjadi akan menimbulkan kondisi yang lebih baik, sehingga perlu diupayakan agar perubahan tersebut diarahkan kearah yang lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebelumnya.

Pendapat yang sama dikemukakan oleh JO. Bryson (1990: 374) seorang pakar dalam manajemen perpustakaan menyatakan bahwa *"when one or more elements in a library change it is called organizational change"* Pendapat Bryson tersebut menunjukkan bahwa salah satu unsur saja dalam organisasi yang berubah, sudah dapat dikatakan sebagai perubahan organisasi.

Dari beberapa definisi tentang perubahan di atas dapat ditarik pengertian bahwa perubahan organisasi itu merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi menuju ke arah yang lebih baik daripada sebelumnya. Perubahan merupakan bagian dari kehidupan manusia, dan dapat juga terjadi pada organisasi termasuk organisasi dalam perusahaan.

Setiap organisasi tidak mungkin dapat terhindar dari perubahan, kehadiran perkembangan teknologi informasi merupakan dorongan eksternal yang utama akan merubah unsur-unsur dari organisasi. Setiap organisasi mempunyai target perubahan yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan faktor dominan yang mendorong perubahan tersebut, begitu juga perubahan pada perusahaan yang bergerak dalam bidang distribusi tenaga listrik ini PT. PLN (Persero) Area Malang termasuk perubahan yang direncanakan yang diakibatkan oleh dorongan teknologi informasi.

Sehubungan dengan itu Bryson (1990: 374-375) menjelaskan (dalam Irawaty Kahar 2008) bahwa perubahan organisasi yang utama

adalah pemanfaatan teknologi informasi yang secara otomatis akan merubah struktur dan penataan fisik dan individu (*people*). (Irawaty,A,Kahar.2008:22-23)

Perubahan merupakan suatu proses yang terdiri dari suatu aktivitas yang berkaitan antara satu dengan yang lain. Perubahan tidak akan terjadi kecuali hal itu berlangsung melalui manusia dan akibat dari perubahan tersebut juga akan berdampak pada manusia itu sendiri (karyawan). Sehingga manusia harus memutuskan dan merencanakan bagaimana perubahan itu akan terjadi dan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan perlu dimodifikasi.

Untuk mengakomodir dampak dari perubahan tersebut maka perlu kesiapan optimal dari pihak perusahaan baik dengan perekrutan dan pergantian anggota dengan orang-orang yang memiliki keterampilan baru yang lebih sesuai, begitu pula dengan karyawan lama yakni perlu dilatih kembali dengan keterampilan-keterampilan baru, sehingga akhirnya perubahan tersebut berkesinambungan dan berkelanjutan.

Dengan berbagai pemaparan di atas dapat peneliti simpulkan bahwa Perubahan organisasi adalah perpindahan kondisi dari kondisi sebelumnya pada kondisi yang selanjutnya yang dilakukan terhadap unsur-unsur organisasi meliputi teknologi, kondisi dalam perusahaan, peluang karir, dan kompetisi antar perusahaan sebagai wujud respon organisasi dalam upaya perbaikan kemampuan organisasi dalam perubahan perilaku anggotanya.

## 2. faktor-faktor Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)

Model Lewins (1951) dalam Sopiah (2008: 69) faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi, yaitu:

### A) Eksternal

1. Teknologi komputer. Teknologi komputer merupakan sumber utama terjadinya perubahan yang dramatis suatu organisasi. Adanya sistem jaringan komputer mengurangi hambatan waktu dan jarak, internet memudahkan pemrosesan informasi. Para pegawai menggunakan jasa internet untuk mengakses informasi-informasi yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. dalam bahasa Inggris dikenal dengan istilah *Information technology (IT)* adalah istilah umum untuk teknologi apa pun yang membantu manusia dalam membuat, mengubah, menyimpan, mengomunikasikan dan/atau menyebarkan informasi. TI menyatukan komputasi dan komunikasi berkecepatan tinggi untuk data, suara, dan video. Contoh dari Teknologi Informasi bukan hanya berupa komputer pribadi, tetapi juga telepon, TV, peralatan rumah tangga elektronik, dan peranti genggam modern (misalnya ponsel).
2. Kompetisi Lokal dan Global. Meningkatnya persaingan di tingkat lokal maupun global. Kondisi ini mewajibkan setiap organisasi untuk memperbaiki diri agar tidak tertinggal dari para kompetitor. Setiap pekerja harus sadar bahwa keberadaan mereka di perusahaan adalah untuk berkontribusi menjadikan perusahaan paling kompetitif di semua aspek kerja dan pelayanan. Berkompetisi bukan berarti menonjolkan kehebatan masing-

masing diri, dan melupakan prioritas untuk saling bekerja sama dalam budaya kolaborasi yang saling melengkapi.

3. Demografi. Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan dalam tenaga kerja (SDM). Pekerja terdidik selalu mencari pekerjaan yang menarik, cenderung lebih individu, inovatif, lebih kritis dan tidak bisa dimanipulasi. (Resi Yudhaningsih.2011:45).

Sebagaimana pendapat dari Stephen P. Robbins (2007:5) bahwa kekuatan eksternal yang menciptakan kebutuhan akan perubahan datang dari berbagai sumber. Di tahun terahir-terahir ini, pasar telah mempengaruhi perusahaan seperti yahoo! Ketika persaingan dari Google, LookSmart, AskJeeves dan AltaFista semakin intensif. Perusahaan-perusahaan ini terus beradaptasi terhadap keinginan konsumen yang berubah-ubah ketika mereka mengembangkan kemampuan pencarian yang baru.

Peraturan pemerintah dan undang-undang adalah pendorong yang kuat untuk perubahan. Teknologi juga menciptakan kebutuhan akan perubahan. Misalnya, perkembangan teknologi dalam peralatan diagnostik telah menciptakan penghematan yang signifikan untuk rumah sakit dan rumah medis. Teknologi perakitan dalam industri-industri lain sedang mengalami perubahan yang drastis sewaktu organisasi mengganti tenaga manusia dengan robot. Dalam industri kartu ucapan, e-mail, dan internet telah mempengaruhi cara orang untuk mengirim kartu. Fluktuasi pasar tenaga kerja juga memaksa para manajer untuk berubah. Organisasi yang membutuhkan karyawan dalam bidang ini harus mengubah kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya mereka guna

menarik dan mempertahankan karyawan-karyawan yang amat terampil di bidang-bidang yang dibutuhkan ini.

Sehingga dapat peneliti katakan bahwa beberapa faktor eksternal dari para tokoh tersebut merupakan faktor yang mendorong adanya perubahan yang mana hal itu juga berpengaruh besar pada perkembangan organisasi atau perusahaan tersebut untuk efisiensi dan efektivitas.

#### B) Internal

Glenn H. Varney dalam Adam Indrawijaya (1989:57) merumuskan faktor-faktor internal dalam empat kelompok yaitu:

1. Kondisi perusahaan secara keseluruhan, perubahan dalam:
  - a) Iklim dan kultur organisasi
  - b) Gaya atau strategi kepemimpinan
  - c) Hubungan dengan lingkungan
  - d) Pola komunikasi atau proses saling mempengaruhi
  - e) Struktur organisasi
  - f) Cara pengorganisasian pekerjaan
  - g) Mekanisme pengendalian
2. Subsistem dalam organisasi, perubahannya dalam:
  - a) Norma yang berlaku
  - b) Struktur kelompok
  - c) Struktur kekuasaan dan wewenang
3. Pekerjaan dalam kelompok, perubahan dalam:
  - a) Prosedur pengambilan keputusan
  - b) Norma kerja
  - c) Norma dan prosedur komunikasi

- d) Peranan-peranan dalam kelompok
  - e) Kekuasaan dan wewenang
4. Tingkat-tingkat penjenjangan karir, perubahan dalam:
- a) Pola saling mempengaruhi yang terjadi antar berbagai tingkatan penjenjangan
  - b) Lokasi pekerjaan atau tanggung jawab
  - c) Kekuasaan dan wewenang
  - d) Praktek dan prosedur komunikasi
  - e) Tingkat saling percaya
  - f) Citra diri sendiri dan citra orang lain terhadap citra diri sendiri
  - g) Pengendalian

Dikatakan oleh Robbins dkk (1999) bahwa selain kekuatan eksternal yang telah disebutkan diatas, kekuatan internal juga dapat pula merangsang perlunya perubahan. Kekuatan internal ini cenderung berasal terutama dari operasi internal organisasi tersebut atau dari dampak perubahan-perubahan eksternal.

Merumuskan kembali atau memodifikasi strategi organisasi seringkali memasukkan sejumlah perubahan. Selain itu juga jarang ada angkatan kerja sebuah organisasi yang bersifat statis. Komposisinya berubah-ubah dalam segi usia, pendidikan, jenis kelamin dan sebagainya. Dalam sebuah organisasi yang stabil dengan meningkatnya sejumlah eksekutif tua, misalnya, akan terdapat sebuah kebutuhan untuk merestrukturasi pekerjaan guna mempertahankan menejer-menejer lebih muda yang menduduki tingkatan lebih rendah. Sistem kompensasi maupun tunjangan mungkin perlu pula disesuaikan guna mencerminkan

kebutuhan-kebutuhan angkatan kerja yang lebih tua. Diperkenalkannya peralatan baru merupakan kekuatan internal lain bagi perubahan. Para karyawan mungkin mendapatkan bahwa pekerjaan-pekerjaan mereka dirancang ulang, mereka perlu menjalani latihan mengenai cara mengoperasikan peralatan tersebut, atau diminta untuk menentukan pola interaksi baru dalam pola kerja mereka. Sikap-sikap karyawan seperti meningkatnya ketidakpuasan kerja dapat menjurus ke arah makin banyak orang yang mengkir, lebih banyaknya pengunduran diri sukarela dan bukan mogok kerja.

Sehingga jelas bahwa faktor atau kekuatan internal perusahaan juga dapat menjadi salah satu faktor adanya perubahan karena kebutuhan akan perubahan tidak hanya melihat apa yang terjadi diluar organisasi akan tetapi dalam organisasipun merupakan bagian dari perubahan.

Menurut Robbins (2003) dalam F.Karmelia (2007) mengatakan bahwa ada lima kekuatan yang mendorong perubahan yaitu:

- a. Sifat tenaga kerja yang berubah. Misalnya hampir semua organisasi harus menyesuaikan dengan lingkungan multi budaya. Kebijakan dan praktek sumber daya manusia harus berubah agar mampu menarik dan mempertahankan angkatan kerja yang lebih beraneka ragam. Banyak perusahaan harus menghabiskan banyak uang untuk pelatihan guna meningkatkan kemampuan menganalisa setiap situasi seperti kemampuan komputer, dan keterampilan lain karyawan. Secara singkat dapat dikatakan sifat angkatan kerja dapat berupa lebih beragamnya budaya, kenaikan jumlah profesional serta banyak

pendatang baru dengan keahlian yang tidak memadai. Sejalan dengan itu Edward, Christine, Jean Woodall and Rosemary Welchman (1996) mengatakan bahwa jumlah menejer profesional di pasar tenaga kerja dengan masuknya manajer perempuan dalam dunia bisnis sehingga persaingan antara manajer laki-laki dan perempuan semakin tajam. Hal ini menyebabkan semakin beragamnya budaya kerja karena budaya kerja laki-laki dan perempuan yang berbeda.

- b. Teknologi. Teknologi merubah pekerjaan dalam organisasi. Saat ini komputer sudah umum digunakan dalam setiap organisasi dan ponsel serta PDA semakin dirasa perlu oleh banyak orang. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Chrisanthi Avgerou (2000) inovasi dalam teknologi informasi dalam sebuah organisasi dapat mendukung kelangsungan hidup suatu organisasi terlepas dari kekuatan Institusional TI dapat membantu dalam proses perubahan organisasi.
- c. Goncangan ekonomi. Berkaitan dengan perkembangan teknologi muncul beberapa teknik bisnis lewat dunia maya (internet) sehingga akan menyebabkan perubahan dunia bisnis bisa untung atau bahkan bangkrut.
- d. Sifat persaingan dari persaingan ekonomi lokal dan regional menjadi persaingan ekonomi global, berarti pesaing-pesaing bisa datang dari berbagai negara. Persaingan yang meningkat juga berarti organisasi yang mapan perlu mempertahankan diri terhadap segala macam bentuk persaingan dengan melakukan inovasi disegala bidang

misalnya produk, teknologi dan sebagainya. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat menggapai persaingan sehingga mereka akan tanggap dan mampu secara cepat mengembangkan produk baru dan memosisikan di pasar dalam hal ini mereka akan mengandalkan proses produksi yang pendek, daur hidup yang singkat. Dengan kata lain mereka harus fleksibel.

- e. Trend sosial. Trend sosial tidak senantiasa statis misalnya orang berbagi informasi di internet. Semakin tingginya minat tinggal di daerah perkotaan.

Akhirnya dapat peneliti simpulkan bahwa banyak factor yang mempengaruhi adanya perubahan organisasi namun secara garis besar perubahan tersebut terjadi karena dua factor yaitu factor internal dan factor eksternal.

### **3. Pendekatan-pendekatan dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*).**

Greiner dalam Adam Indrawijaya (1989:63) mengemukakan tujuh pendekatan yang biasa digunakan para manager sebagai pendekatan untuk melakukan perubahan dan ketujuh pendekatan tersebut dibagi dalam tiga kategori yaitu:

- a. Unilateral Power atau Kekuasaan terpusat

Dalam point ini terdapat tiga pendekatan yaitu pendekatan yang mempergunakan dekrit, penggantian pejabat dan pendekatan struktural. Pendekatan *dekrit* adalah perubahan organisasi dilakukan seseorang yang mempunyai kekuasaan formal yang cukup tinggi. Pejabat tersebut melakukan perubahan dengan membuat suatu

keputusan secara sepihak dan kemudian mengemukakannya kepada bawahannya. *Pendekatan penggantian pejabat* adalah suatu cara perubahan organisasi dengan cara mengganti mereka yang memegang posisi penting dengan orang lain. Selanjutnya dalam pendekatan struktural perubahan organisasi dilakukan melalui perubahan hubungan kerja, perubahan peranan dan persyaratan hubungan kerja.

b. Shared Power atau Kekuasaan Berbagi

Kemudian dalam point ini terdapat dua pendekatan dalam perubahan organisasi yang mana hal itu menggambarkan adanya pembagian kekuasaan. Yaitu pendekatan keputusan kelompok dan pendekatan pemecahan persoalan. Dalam pendekatan keputusan kelompok terjadi suatu proses dimana para anggota ikut serta membahas saran perubahan yang sudah dikemukakan oleh yang lain. Yang mana sasarannya untuk mencari keputusan yang mendapat dukungan dari semua anggota. Maka dengan hal tersebut teknik yang digunakan dalam perubahan organisasi adalah dengan teknik yang telah disepakati bersama. *Pendekatan pemecahan* persoalan mencakup ruang lingkup yang lebih luas dari pendekatan keputusan kelompok. Dalam teknik ini peran anggota tidak hanya diminta untuk mencari jalan pemecahan tetapi juga merumuskan dan memecahkan persoalan. Mereka terlibat dalam seluruh perubahan organisasi.

c. Delegated Power atau Kekuasaan yang Didelegasikan

Terdapat dua pendekatan utama dalam sub-bab ini yaitu pendekatan pembahasan data dan pendekatan latihan kepekaan. Pendekatan

pembahasan data banyak sekali dilakukan oleh suatu organisasi yang menggunakan agen pembaharu, baik yang datang dari luar maupun dari lingkungan organisasi itu sendiri. Menurut pendekatan ini, seorang agen pembaharu perlu menyajikan data yang dia peroleh sebagai umpan balik bagi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Selanjutnya *pendekatan latihan kepekaan* menurut pendekatan ini sangatlah penting untuk melatih dan meningkatkan kepekaan para anggota suatu organisasi. Latihan dimaksudkan untuk para anggota organisasi perlu lebih memahami proses yang mendasari perilaku seseorang atau kelompok. Juga berasumsi bahwa bahwa perubahan dalam suatu hubungan antar perorangan akan secara langsung menimbulkan perubahan pola dan hubungan kerja.

Sesuai dengan pemaparan di atas bahwa terdapat tiga pendekatan yang biasa digunakan untuk melakukan perubahan yaitu melalui kekuasaan terpusat, terbagi dan kekuasaan yang didelegasikan.

#### **4. Tipe-tipe dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)**

Winardi (2003:198-200) mengatakan bahwa perubahan-perubahan strategis mengubah bentuk umum atau arah organisasi yang bersangkutan. Sebagai contoh misalnya dapat dikatakan bahwa tindakan menambah *ploeg* kerja malam (*night shift*) untuk menghadapi permintaan yang tidak diduga meningkatkan produk perusahaan merupakan sebuah perubahan inkremental. Dalam model Nadler Tushman tentang perubahan keorganisasian terdapat empat macam tipe yakni tipe:

a. Perbaikan terus menerus (*tuning*)

Ini merupakan tipe perubahan yang berisiko paling kecil yang bersifat paling kurang intens, dan yang paling umum.

b. Adaptasi (*adaptation*)

Seperti halnya *tuning*, adaptasi mencakup perubahan-perubahan inkremental. Tetapi kini perubahan-perubahan yang terjadi berupa reaksi terhadap problem-problem eksternal, kejadian-kejadian atau tekanan-tekanan yang dihadapi oleh perusahaan atau organisasi yang bersangkutan.

c. Reorientasi (*reorientation*)

Tipe perubahan ini bersifat antisipatoris, dan skopnya adalah strategis. Nadler dan Tushman menamakan reorientasi mengubah frame (*frame bending*) karena organisasi yang bersangkutan secara signifikan diubah.

d. Re-kreasi (*re-creation*)

Tekanan-tekanan kompetitif, normal menyebabkan timbulnya tipe perubahan keorganisasian demikian yang bersifat intens dan penuh resiko. Dalam istilah lain disebut dengan *frame breaking*.

## 5. Tujuan Dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)

Tujuan dari perubahan organisasi terencana adalah untuk menemukan cara baru atau cara yang dikembangkan untuk menggunakan sumber daya-sumber daya dan kemampuan untuk meningkatkan posisi organisasi dalam lingkungannya. Sebuah organisasi dalam keadaan menurun membutuhkan penyusunan kembali sumber daya untuk meningkatkan ketahanannya dengan lingkungannya. Sebuah organisasi

yang berkembang baik maka akan membutuhkan untuk penyusunan kembali sumber dayanya sehingga dapat mengembangkan kesempatan baru untuk menerapkan keterampilan-keterampilannya guna menciptakan dan mengembangkan pasar baru untuk produknya (Ibid Winardi:234-235).

Winardi (2003) juga menyatakan bahwa perubahan organisasi melibatkan restrukturasi SDM, fungsional, kemampuan teknologi dan kemampuan organisasi. SDM merupakan aset yang sangat penting sebuah organisasi.

Dengan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari perubahan tersebut adalah untuk menuju pada kondisi yang lebih baik meskipun pada faktanya terkadang terdapat poin atau hal yang kurang maksimal.

## **6. Model Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)**

Dikatakan Winardi (:238-241) terdapat beberapa model dalam perubahan organisasi untuk mencapai situasi yang ideal yang diharapkan langkah-langkah ini akan dibahas sebagaimana berikut ini:

### **a. Menentukan Kebutuhan Perubahan**

Perubahan-perubahan pada tenaga kerja dan kebutuhan untuk mengatur perubahan teknologi

### **b. Menentukan Strategi Perubahan**

## **7. Agen-agen Dalam Perubahan Organisasi (*Organizational Change*)**

Pengintervensi atau agen perubahan membawa sudut pandang yang berbeda terhadap sesuatu dan menantang status quo. Keberhasilan

berbagai program perubahan tergantung kualitas dan kemampuan bekerja sama antara lain perubahan dan pengambil keputusan kursi di dalam organisasi. Dengan demikian bentuk intervensi yang digunakan merupakan pertimbangan yang sangat penting (Ivancevich dkk.2006:293-294)

a. Agen Perubahan Dari Luar

Agen perubahan dari luar yang dimaksudkan adalah seseorang dari luar organisasi yang memprakarsai perubahan, yakni karyawan krayawan sementara (misalnya konsultan perubahan) organisasi, karena hanya terlibat selama proses perubahan. Mereka berasal dari berbagai jenis organisasi, meliputi universitas, perusahaan konsultasidan agen-agen pelatihan. Agen perubaan dari luar itu biasanya profesor pada suatu universitas atau konsultan swasta yang terlatih adan berpengalaman dalam ilmu perilaku. Orang-orang yang seperti itu akan dikontrak oleh organisasi dan mulai bekerja setelah perjanjian mengenai kondisi hubungan telah dicapai. Biasanya agen dari luar tersebut memiliki satu atau beberapa kelebihan dari pada karyawan seperti gelar sarjana dan berpengalaman dalam keahlian yang berfokus pada perilaku individudan kelompok pada lingkungan organisasi. Sehingga agen perubahan dari luar memilki sudut pandang untuk mempermudah proses perubahan.

b. Agen Perubahan Dari Dalam

Agen perubahan dari dalam adalah individu yang bekerja dalam organisasi yang mengetahui permasalahan-permasalahannya. Agen perubahan dari dalam biasanya manager yang baru ditunjuk dalam

organisasi yang memiliki catatan kinerja buruk seringkali individu tersebut mengambil keputusan ini karena melihat perlunya perubahan besar. Seberapa besar berhasilnya agen-agen dari dalam melaksanakan peran mereka telah diteliti secara luas dalam beberapa tahun terakhir.

Tanda-tanda kemajuan meliputi memecahkan halangan-halangan antara departemen, membagi sumber daya, dan mengembangkan sikap-sikap yang mendorong kerja sama dan pengembangan ide. Smith mengaitkan keberhasilan ini untuk menciptakan arti pemberdayaan di antara para karyawan. Mereka meyakini bahwa jika mereka bertindak demi kebaikan dan keberhasilan perusahaan, mereka dan perusahaan akan makmur. Jika hasilnya gagal, kegagalan akan dibagi kepada seluruh anggota organisasi. Smith telah mengubah arah perusahaan untuk konsisten dengan arah lingkungan yang baru (persaingan).

c. Agen Perubahan Dari Luar-Dalam

Beberapa kelompok menggunakan gabungan kelompok perubahan *luar dan dalam* untuk mengintervensi dan mengembangkan program. Dalam pendekatan ini perusahaan menggunakan sumber daya dan basis pengetahuan dari agen perubahan dari luar maupun dari dalam. Ini melibatkan penugasan seseorang atau kelompok kecil didalam organisasi untuk bekerja sama dengan agen perubahan dari luar sebagai ujung tombak usaha perubahan. Kelompok dari dalam seringkali berasal dari unit manajemen sumber daya manusia, tetapi bisa juga sekelompok menejer puncak. Sebagai aturan umum, agen

perubahan dari luar akan secara aktif meminta dukungan manajemen puncak yang berguna sebagai cara menekankan pentingnya usaha perubahan.

Masing-masing intervensi memiliki keuntungan dan kerugian. Agen perubahan dari luar sering kali dipandang sebagai orang luar. Ketika pandangan ini dipegang oleh para karyawan didalam perusahaan, perlu ada usaha untuk membangun hubungan antara agen perubahan dan para pengambil keputusan. Pandangan agen perubahan pada permasalahan yang dihadapi oleh organisasi sering kali berbeda dengan pandangan para pengambil keputusan, yang dapat menghasilkan masalah-masalah dalam membangun hubungan. Perbedaan sudut pandang sering kali mengakibatkan ketidakpercayaan para pembuat kebijakan (atau setidaknya sebagian dari mereka) terhadap agen perubahan dari luar. Sebuah faktor yang mampu mengimbangi kerugian tersebut adalah bahwa agen perubahan dari luar memiliki kemampuan memusatkan kembali (*refocus*) hubungan organisasi dengan tuntutan lingkungan yang berubah. Agen perubahan dari luar memiliki keunggulan komparatif dibandingkan agen perubahan dari dalam saat perubahan strategis yang signifikan harus dievaluasi.

Agen perubahan dari dalam sering kali dipandang lebih dekat berhubungan dengan satu unit kelompok individu dari pada dengan yang lain. Pandangan seperti ini mengakibatkan penolakan akan perubahan oleh orang-orang yang tidak termasuk didalam lingkaran teman-teman terdekat dan staf dari agen perubahan dari dalam, dan

pengetahuan ini bisa berharga untuk mempersiapkan dan menerapkan perubahan. Agen perubahan dari dalam sering kali berfungsi sebagai jawara perubahan (*champion of change*) karena pemahamannya akan kemampuan organisasi dan ketekunan pribadinya.

Jenis intervensi yang ketiga, gabungan kelompok luar-dalam, merupakan jenis yang paling jarang, tetapi kelihatannya mempunyai peluang keberhasilan yang masuk akal. Pada jenis intervensi ini, objektivitas dan pengetahuan profesional orang dari luar dicampur dengan pengetahuan organisasai dan sumber daya manusia orang dari dalam. Pencampuran pengetahuan ini mengakibatkan meningkatnya rasa saling percaya dan percaya diri diantara pihak-pihak yang terlibat. Gabungan kemampuan kelompok luar-dalam untuk berkomunikasi dan mengembangkan hubungan yang lebih positif dapat mengurangi berbagai penolakan terhadap perubahan yang akan datang.

Dari pemaparan diatas dapat penulis simpulkan bahwa intervensi dalam perubahan organisasi tidak hanya bisa dilakukan dari aspek internal akan tetapi juga membutuhkan intervensi dari luar atau bahkan intervensi gabungan antara pihak luar dan dalam memaksimalkan perubahan yang terjadi dalm sebuah organisasi.

## 8. Perubahan Organisasi Perspektif Islam

ذَٰلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِّعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ

سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٣﴾

“(siksaan) yang demikian itu adalah karena Sesungguhnya Allah sekali-kali tidak akan merubah sesuatu nikmat yang telah dianugerahkan-Nya kepada suatu kaum, hingga kaum itu meubah apa-apa yang ada pada diri mereka sendiri[621], dan Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha mengetahui”. (Al-anfaal: 53).

Perubahan dalam islam memang merupakan sebuah anjuran sebagaimana dijelaskan dalam ayat al-quran diatas bahwa keadaan manusia tidak akan berubah kecuali manusia itu sendiri yang berusaha untuk mengubahnya. Perubahan dalam sebuah tatanan kehidupan tidak harus dalam bentuk sesuatu yang besar semua bisa diawali dengan sesuatu yang kecil, baik berbentuk tingkahlaku yang negative ke yang positif ataupun perubahan dalam hal yang berbentuk fisik seperti perubahan tatanan ruangan yang mana hal itu membuat kita menjadi lebih nyaman, atau perubahan ekonomi. Ayat lainnya juga diperjelas dengan ayat berikut:

لَهُمْ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِمْ يُحَافِظُونَهُمْ ۗ مِنۢ مِّنۢ أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ

يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِ مِنۢ وَالٍ ﴿١١﴾

“bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia. (Ar-rad: 11)”.

Tak terkecuali perubahan juga terjadi dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagaimana kaidah-kaidah perubahan yang diberlakukan dalam islam. Perubahan merupakan hukum general yang meliputi semua jenis dan ras manusia, baik mukmin atau kafir. Hal itu ditunjukkan dengan kata **يَقَوْمٌ** yang berbentuk nakirah (indefinitif) atau umum. Kata ini termasuk kata mutlak dan ia tetap bermakna mutlak selama Syari' tidak membatasinya dengan suatu sifat seperti iman dan selainnya.

Karena itu, maknanya tetap mencakup setiap kelompok, organisasi, masyarakat, atau negara, tanpa memandang agamanya. Ia juga mencakup setiap ruang dan waktu. Hal itu karena lafadh tersebut mencakup setiap masyarakat di masa lalu, masa kini dan masa depan, sebagaimana ia mencakup setiap negara di dunia.

Allah telah menganjurkan umat manusia ini untuk mencari faktor penyebab, undang-undang dan hukum, supaya mereka dapat mengikuti petunjuknya dan berbuat menurutnya, agar mereka memperoleh buahnya. Allah menundukkan faktor penyebab, undang-undang dan hukum itu untuk kebahagiaan manusia dan untuk melayaninya di dunia.

Bekerja adalah sarana untuk mencari rezki. Tidak ada yang bisa dilakukan manusia selain serius dan bersungguh-sungguh dalam mencari rezkinya dengan mengerahkan seluruh tenaga dan potensinya. Baik rezki itu bersifat materi atau immateri, atau kedua-duanya.

Petani membajak tanah dan menabur benih, kemudian ia menunggu rezki dari Rabb. Seandainya ada seseorang berdiam diri di

rumahnya tanpa mengerahkan tenaga sedikit pun untuk bercocok tanam, lalu ia mengira bahwa rezkinya akan datang dari pertanian, padahal ia tidak membajak, tidak menabur benih dan tidak memupuk tanah, maka dia akan kecewa dan tertinggal dari bahtera kehidupan insani. Bahkan ia dianggap berdosa karena menolak melakukan sebab, sunnah dan undang-undang. Demikian pula para da'i yang mencita-citakan perubahan itu harus mengerahkan segenap tenaga dan mencurahkan segenap potensi, ide, harta benda, jiwa dan hal-hal yang berharga untuk mencapai tujuan-tujuan yang mereka canangkan.

Kaidah selanjutnya adalah perubahan yang berdampak dan dituntut dalam konsep Islam adalah perubahan kolektif yang mencakup mayoritas lingkungan sosial. Adapun perubahan individual bukan yang dimaksud di sini. Karena terkadang satu individu dapat mengubah dirinya dengan memperbaiki hubungannya dengan Allah Subhanahu wa Ta'ala dan hubungannya dengan orang lain.

Kaidah yang terakhir adalah perubahan itu ada kalanya positif dan ada kalanya negatif. Karena perubahan itu berarti beralih dari satu kondisi ke kondisi lain dan berpindah dari satu tempat ke tempat lain. Dengan demikian, ada kalanya perubahan diri itu bersifat positif, yaitu perubahan dari jelek menjadi baik, atau dari baik menjadi lebih baik, sehingga hasilnya pun positif (<http://www.eramuslim.com>. 16/12/2009)

Dari berbagai kaidah-kaidah di atas maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa perubahan memang harus terjadi dan perubahan juga berlaku dalam semua lini kehidupan.

### **C. PERAN PERUBAHAN ORGANISASI DENGAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS**

Perusahaan merupakan makhluk mati yang perkembangan dan kemundurannya ditentukan oleh para pelaku didalamnya, yakni para karyawan yang memiliki kualitas dan keahlian juga tergantung pada sistem organisasi yang diberlakukan. Dan karyawan atau yang biasa disebut dengan istilah sumber daya manusia merupakan pelaku dan bagian inti dan asset penting dari sebuah perusahaan karena masa depan perusahaan ada ditangan karyawan.. tanggung jawab itupun tidak hanya berkuat dalam perusahaan dimana mereka bekerja akan tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa mereka juga harus mempunyai kesiapan yang matang untuk mengantisipasi hal-hal diluar perusahaan terkait tanggung jawabnya dalam menjaga stabilitas perusahaan dan kesejahteraan karyawan merupakan penentu dalam efektifitas dan produktivitas kerja karyawan (<http://www.anneahira.com>.)

Bukan hal yang mudah dalam menyelesaikan tanggung jawab tersebut terkadang karyawan harus bekerja sangat keras dan bekerja lembur demi tanggung jawab tersebut hal itu dilakukan agar perusahaan tetap stabil dan sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Akan tetapi perusahaan bukan berarti hanya boleh focus pada kepentingannya saja, juga tidak dapat menafikkan penunjang dari kesuksesan yang telah dicapainya, yaitu bagaimana perusahaan mampu menjaga aspek-aspek kemanusiaan karyawan terutama aspek-aspek psikis karyawan. Yang mana aspek psikis tersebut bisa dilihat dari perilaku karyawan, sudah terpenuhi atau tidak sama sekali. Sehingga stabilitas perusahaan dan optimalitas karyawan berlangsung secara kontinum.

Rasa bahagia yang merupakan refleksi dari kesejahteraan psikologis merupakan hal yang selalu diharapkan oleh setiap manusia, setiap saat dan juga dalam semua tingkatan, baik manusia yang berada ditingkat rendah secara ekonomi maupun manusia pada tingkat atas, apalagi manusia yang sehari-harinya selalu disibukkan oleh hal-hal diluar kebutuhan pribadinya, sehingga mereka membutuhkan faktor dan aspek eksternal pribadinya untuk mencapai kesejahteraan psikologisnya.

Ryff (1989) mengatakan bahwa Kesejahteraan psikologis adalah sebuah kondisi dimana individu memiliki sikap yang positif terhadap dirinya sendiri dan orang lain, dapat membuat keputusan sendiri dan mengatur tingkah lakunya sendiri, dapat menciptakan dan mengatur lingkungan yang kompatibel dengan kebutuhannya untuk tujuan hidup, dan membuat hidup mereka lebih bermakna serta berusaha mengeksplorasi dan mengembangkan diri.

Istilah simbiosis mutualisme atau *take & give* dalam sebuah perusahaan merupakan sebuah tuntutan sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan, hal itu juga dapat dilihat dari sikap karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kebutuhan akan kesejahteraan psikologis para karyawan dalam perusahaan tersebut sangat beraneka ragam sehingga butuh selektifan dan empati yang tinggi untuk memenuhinya. Seiring dengan perkembangan zaman modern yang semakin merajalela dimana hal itu juga mempengaruhi pada kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam memenuhi aspek-aspek kemanusiaannya. Banyak hal yang bisa dilakukan perusahaan dalam menjaga asset penting perusahaan tersebut yakni dengan memahami berbagai aspek dari kesejahteraan yang dimaksud

seperti dimensi-dimensi, faktor-faktor yang menjadi penyanggah dari tercapainya kesejahteraan tersebut.

Adapun dimensi-dimensi kesejahteraan psikologis tersebut adalah penerimaan diri yakni suatu tingkat kemampuan dan keinginan individu untuk hidup dalam segala karakteristik hidupnya. Individu yang dapat menerima dirinya diartikan sebagai individu yang tidak bermasalah dengan diri pribadinya (Hurlock, 2004). Seseorang yang mempunyai penerimaan diri yang kuat maka berarti individu tersebut mampu menghargai diri sendiri dan hidup dengan nyaman dengan keadaannya sekarang, mampu mengenali setiap keinginan, adanya harapan, dan manajemen kemarahannya, memiliki kebebasan untuk menyadari sifatnya, lebih bebas membuat keputusan dan bertanggung jawab atas setiap keputusannya tersebut.

Penerimaan diri yang tinggi juga akan merujuk pada kepuasan kerja karyawan sebagaimana dikatakan oleh Hawell dan Dipboye (Munandar, 2004) bahwa kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Ketika rasa suka tercipta maka semangat kerjanya akan tercipta.

Hubungan Positif dengan Orang Lain (*Positive Relationship With Others*). Hubungan positif dengan orang lain berdasarkan kepercayaan, serta perasaan empati, mencintai dan kasih sayang yang kuat. Hubungan tersebut bukan hanya sekedar menjalin hubungan dengan orang lain guna memenuhi kebutuhan psikologis seperti keintiman, tetapi hubungan tersebut sudah melibatkan pengalaman diri sebagai metafisik yang dihubungkan dengan kemampuan

menggabungkan identitas diri dengan orang lain serta menghindarkan diri dari perasaan terisolasi dan sendiri.

Menurut Ryff (1995), semakin besar kemampuan individu dalam membina hubungan interpersonal, maka hal ini menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki perhatian terhadap kesejahteraan orang lain, mampu berempati, menyayangi, menjalin keintiman dengan orang lain, memahami konsep memberi dan menerima dalam membangun sebuah hubungan. Dan sebaliknya individu yang tidak dapat membangun hubungan interpersonal dengan baik maka individu tersebut akan merasa terisolasi, kurang terbuka, kurang bisa bersikap hangat, dan tidak bisa memperhatikan kesejahteraan orang lain dan tidak bersedia berkompromi untuk mempertahankan hubungan yang penting dengan orang lain. Dengan terbangunnya aspek inilah akan tercipta rasa dan tanggung jawab kolektif kolegial yang pada nantinya akan berdampak pada efektivitas perusahaan.

Otonomi (*Autonomy*) adalah tingkat kemampuan individu dalam menentukan nasib sendiri, kebebasan, pengendalian internal, individual, dan pengaturan perilaku internal. Atribut ini merupakan dasar kepercayaan bahwa pikiran dan tindakan individu berasal dari dirinya sendiri, tanpa adanya kendali dari orang lain. Individu yang berhasil mengaktualisasikan dirinya menunjukkan fungsi otonomi dan ketahanan terhadap keterasingan budaya. Sebagaimana dikatakan Ryff (1995) mengatakan bahwa, orang yang memiliki otonomi tinggi mampu menentukan keputusan bagi dirinya sendiri, dalam arti mampu melepaskan tekanan sosial dan sebaliknya, orang yang memiliki otonomi rendah akan mengevaluasi dirinya melalui pandangan orang lain dan menyesuaikan diri terhadap tekanan sosial. Hal ini perlu didukung oleh pemimpin perusahaan

sehingga karyawan tidak segan untuk menunjukkan sesuatu yang baru sehingga dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif. Dan karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan sehingga karyawan memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan atau organisasi (Wijayanti. 2010)

Penguasaan Lingkungan (*Environmental Mastery*) adalah kemampuan untuk memilih atau menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kondisi psikis. Menurut Ryff (1995) individu yang memiliki penguasaan lingkungan yang tinggi memiliki rasa menguasai, berkompentensi dalam mengatur lingkungan, mampu mengontrol kegiatan-kegiatan eksternal yang kompleks, menggunakan kesempatan yang di tawarkan lingkungan secara efektif dan mampu memilih atau menciptakan konteks lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai pribadinya. Dan sebaliknya penguasaan lingkungan yang rendah akan membuat individu cenderung sulit mengembangkan lingkungan sekitar, kurang menyadari kesempatan yang di tawarkan di lingkungan dan kurang memiliki kontrol terhadap dunia di luar diri. Dimana lingkungan kerja juga merupakan penentu dari terciptanya kesejahteraan psikologis karyawan. Atmosfer kerja akan memndukung pada terciptanya inovasi perusahaan baik dalam menejemen ataupun dalam persaingan global yang dihadapi.

Selain karena dimensi diatas juga ada beberapa faktor penentu dari terciptanya kesejahteraan psikologis bagi karyawan yaitu: Faktor-faktor Demografis dan Klasifikasi Sosial. Demografis sendiri mencakup ras, usia, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan, dan status pernikahan. Ternyata faktor demografis hanya menyumbang kurang dari 10%. Namun tidak menutup kemungkinan tidak adanya hubungan kesejahteraan psikologis dengan faktor demografi.

Status Sosial Ekonomi menurut Ryff dan Singer dalam (Lakoy, 2009), mengatakan bahwa perbedaan kelas sosial ekonomi memiliki hubungan dengan kesejahteraan psikologis individu. Di temukan kesejahteraan psikologis yang tinggi pada individu yang memiliki status pekerjaan yang tinggi. Menurutnya individu dengan tingkat penghasilan yang tinggi berstatus menikah dan memperoleh dukungan sosial akan memperoleh kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi. Faktor budaya masyarakat yang memiliki budaya yang berorientasi kolektif dan saling ketergantungan dalam konteks budaya timur seperti yang termasuk dalam aspek hubungan positif dengan orang lain yang bersifat kekeluargaan.

Dukungan sosial adalah hal-hal yang berkaitan dengan rasa nyaman, perhatian, penghargaan atau pertolongan yang di persepsikan. Hal-hal tersebut dapat di dapatkan dari orang-orang yang ada disekeliling kita. Menurut Cobb dukungan sosial dapat menimbulkan perasaan di cintai, dihargai, diperhatikan, dan sebagai bagian dari suatu jaringan sosial, seperti organisasi masyarakat dalam individu.

Kemudian apa yang akan terjadi ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut tidak dipenuhi, sedangkan para karyawan sudah disibukkan oleh tanggung jawab dalam perusahaan. sudah pasti ketika kebutuhan tersebut tidak dipenuhi oleh perusahaan kemungkinan terburukpun akan terjadi dalam sebuah perusahaan. Yakni para karyawan akan mencari pemenuhan tersebut diluar lingkungannya saat itu, yakni melakukan *turnover* secara individu atau bisa juga dengan secara kolektif dan berpindah pada perusahaan lainnya.

Idealnya memang tidak akan ada perusahaan yang mampu memenuhi semua kebutuhan karyawan yang beraneka ragam, karena perusahaan juga mempunyai standart operasi dan tujuan yang harus dicapai. Akan tetapi organisasi mempunyai banyak peluang untuk menyelesaikan berbagai polemic yang terjadi. Diantaranya dengan melakukan perubahan dalam berbagai aspek yang dianggap mampu meminimalisir hal tersebut, baik perubahan secara fisik seperti perubahan struktur organisasi ataupun perubahan secara psikis seperti menciptakan kondisi lingkungan yang kompatibel dan menciptakan atmosfer yang sesuai dengan yang kondisi karyawan dimana hal ini dikatakan dengan perubahan organisasi (*organizational change*).

Michel Beer (2000: 452) menyatakan berubah itu adalah memilih tindakan yang berbeda dari sebelumnya, perbedaan itulah yang menghasilkan sustu perubahan. Jika pilihan hasilnya sama dengan yang sebelumnya berarti akan memperkuat status quo yang ada. Selanjutnya Winardi (2005: 2) menyatakan, bahwa perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan dating menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah.

Organisasi akan melakukan perubahan apabila ada keinginan untuk melakukan kompetisi. Dalam menjalankan bisnis, tentu organisasi bersaing dengan organisasi lain yang bergerak di bidang yang sama maupun yang berbeda. Organisasi yang mampu bersaing akan dapat *survive* dalam persaingan yang terjadi. Perubahan sifat kepemimpinan juga akan berubah ketika ada globalisasi. Pemimpin akan melakukan hal yang berbeda ketika organisasinya masuk ke dalam dunia perdagangan atau bisnis yang global (Wijayanti. 2010)

Sejalan dengan itu Anne Maria 1998: 209 (dalam Kahar. 2008) berpendapat, bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Mengingat begitu pentingnya perubahan dalam lingkungan yang bergerak cepat sudah saatnya organisasi tidak menunda perubahan, penundaan berarti akan menghadapi organisasi pada proses kemunduran .

Dari uraian di atas dapat peneliti simpulkan bahwa perubahan organisasi dalam sebuah perusahaan sangat penting dalam menjaga asset penting perusahaan yaitu para karyawan perusahaan. yakni dengan memenuhi aspek-aspek psikologis karyawan yang mana hal itu mampu menciptakan perusahaan yang kompatibel yang mana hal itu bisa diprediksikan dari bagaimana para karyawan bekerja secara optimal dan efektif. Dimana perusahaan juga mempunyai kesiapan yang matang dalam menghadapi berbagai tantangan lainnya dengan modal karyawan yang berkualitas tinggi dan inovatif.

#### D. HIPOTESIS

Arikunto (2006) mengatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara dari permasalahan penelitian sampai bisa dibuktikan melalui data-data penelitian yang terkumpul. Adapun hipotesa yang peneliti ajukan dalam penelitian ini adalah ada peran positif perubahan organisasi dengan kesejahteraan karyawan. Semakin tinggi tingkat perubahan organisasi maka semakin tinggi pula kesejahteraan psikologis karyawan.

Skema 1: hipotesis

