

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengertian Perubahan Organisasi

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 sejauhmana 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, 2006, 763). Lebih lanjut Robbins menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Sobirin (2005:2) menyatakan ada dua faktor yang mendorong terjadinya perubahan, yaitu faktor ekstern seperti perubahan teknologi dan semakin terintegrasinya ekonomi internasional serta faktor intern organisasi yang mencakup dua hal pokok yaitu (1) perubahan perangkat keras organisasi (*hard system tools*) atau yang biasa disebut dengan perubahan struktural, yang meliputi perubahan strategi, stuktur organisasi dan sistem serta (2) Perubahan perangkat lunak organisasi (*soft system tools*) atau perubahan kultural yang meliputi perubahan perilaku manusia

dalam organisasi, kebijakan sumber daya manusia dan budaya organisasi. 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. Dari pengertian yang dikemukakan oleh dua tokoh diatas bahwa pengertian dari perubahan organisasi adalah perubahan terhadap komponen-komponen organisasi seperti struktur, strategi, sistem dan perilaku manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dari perusahaan tersebut.

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. 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 di inginkan 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 menghadapkan organisasi pada proses kemunduran. Para tokoh diatas menjelaskan bahwa perubahan organisasi adalah perubahan suatu kondisi organisasi yang berlaku kini ke masa yang akan datang untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitasnya.

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.

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. Pertimbangannya, dengan diterapkannya modernisasi administrasi, akan terjadi perubahan organisasi dan perubahan itu sendiri tidak akan berhasil jika ada hambatan yang datang dari manusia yang terlibat di dalamnya. Demikian juga halnya jika kebiasaan manusia dan budaya organisasinya tidak diubah, perubahan organisasi tidak akan berhasil.

Perubahan dapat berupa perubahan yang radikal, yaitu perubahan yang dapat merubah komponen sistem dalam organisasi dan perubahan *incremental* yaitu perubahan yang terjadi terus menerus dan dampaknya kecil karena merupakan perubahan yang biasa dalam sebuah organisasi (Wood J., Wallace J., Zeffane, R.M., Schermerhon, 2001). Menurut Kurt 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 sesuatu topik yang menarik untuk para eksekutif perusahaan untuk kelangsungan hidup organisasi. Perubahan yang dimaksudkan oleh beberapa tokoh di atas adalah perubahan organisasi merupakan suatu proses yang sistematis dan bisa saja bersifat kecil dampaknya bagi perusahaan itu sendiri. Menurut Robbins (2008, 765) Agen perubahan adalah orang yang bertindak sebagai katalis dan memikul tanggung jawab untuk mengelola kegiatan perubahan. Mereka adalah orang yang akan mengubah dan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan bisa dibilang agen perubahan adalah yang terpilih.

Menurut Robbins (2003, 766) Teknik untuk membangkitkan perubahan yang dapat dipertimbangkan oleh agen perubahan untuk digunakan antara lain pelatihan kepekaan, umpan balik survei, konsultasi proses, pembinaan tim, pengembangan antar kelompok. Para agen perubahan juga tidak bisa sembarang untuk menentukan suatu perubahan dalam system organisasi.

1. Macam-macam perubahan

Grundy (2004:34) dalam bukunya Sulaksana menyebutkan ada tiga macam perubahan diantaranya:

1. Perubahan jenis pertama sebagai “*smooth incremental change*”, dimana perubahan terjadi secara lambat, sistematis dan dapat diprediksikan, dapat

disimpulkan juga bahwa *smooth incremental change* mencakup rentetan perubahan yang berlangsung pada kecepatan konstan.

2. Perubahan jenis kedua menurut Grundy adalah "*bumpy incremental change*", perubahan ini dicirikan sebagai periode relatif tenang yang sekali-kali disela percepatan gerak perubahan. Pemicu perubahan jenis ini selain mencakup perubahan lingkungan organisasi, juga bisa bersumber dari perubahan internal seperti tuntutan peningkatan efisiensi dan perbaikan metode kerja. Contohnya, reorganisasi yang secara periodik dilakukan perusahaan.
3. Jenis perubahan ketiga menurut Grundy adalah "*discontinuous change*", yang didefinisikan sebagai perubahan yang ditandai oleh pergeseran-pergeseran cepat atas strategi, struktur atau budaya, atau ketiganya sekaligus. Contohnya dinegara kita adalah privatisasi sektor strategis yang dulunya dikuasai negara, misalnya privatisasi sektor telekomunikasi dan Perum Bulog sendiri. Menurut Jones (1998:513-515) pada umumnya dapat dikatakan bahwa ada dua macam kategori perubahan yaitu perubahan evolusioner yang bersifat gradual, incremental, yang terfokuskan secara khusus, dan perubahan revolusioner yang bersifat mendadak, drastis dan mencakup seluruh organisasi. Perubahan revolusioner mencakup upaya untuk meningkatkan efektivitas bekerja suatu organisasi sedangkan perubahan secara evolusioner berupaya mencari cara-cara baru untuk

menjadi efektif. Ada sejumlah cara yang dapat diterapkan oleh suatu organisasi untuk menimbulkan hasil-hasil secara cepat, yaitu misalnya dengan cara restrukturisasi (*reengineering*) dan inovasi.

4. Restrukturisasi

Ada dua macam langkah inti pada kegiatan Restrukturisasi:

1. Organisasi yang bersangkutan mengurangi tingkat diferensiasi dan integrasinya, dengan cara meniadakan divisi-divisi, departemen-departemen atau tingkatan-tingkatan dalam hierarki.
 2. Organisasi yang bersangkutan melaksanakan kegiatan *downsizing* dengan cara mengurangi jumlah karyawannya, untuk menekan biaya oprasional.
5. Inovasi: Inovasi merupakan suatu proses dimana organisasi-organisasi memanfaatkan keterampilan dan sumber daya mereka untuk mengembangkan barang dan jasa baru, atau untuk mengembangkan produk baru, dan system pengoprasian yang baru, agar dapat bereaksi terhadap kebutuhan pelanggan.

2. Faktor-faktor adanya perubahan

Menurut Robbins (2006:764) ada beberapa faktor yang menjadi alasan mengapa suatu organisasi melakukan perubahan diterangkan dalam bukunya bahwa perubahan organisasi memiliki alasan dengan faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Persaingan, dalam hal ini pesaing-pesaing organisasi dapat datang dari arah mana saja dan dalam bentuk apapun. Tingkat persaingan yang tinggi memaksa suatu organisasi harus bisa bertahan. Adapun organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan ini adalah organisasi yang dapat berubah dan menanggapi (menjawab) tantangan-tantangan yang dihadapinya. Organisasi dapat dengan tangkas melakukan inovasi secara kreatif, fleksibel, adaptif, dan sensitive terhadap lingkungannya.
- b. Kejutan Ekonomi, kondisi perekonomian yang berubah-ubah dan tidak dapat diprediksikan seperti yang terjadi dewasa ini sewaktu-waktu akan dapat mengejutkan dunia usaha. Kejutan ekonomi ini wujudnya seperti anjloknya harga minyak dunia, kenaikan BBM, kelangkaan bahan pokok, dan jatuhnya nilai mata uang. Kejadian seperti ini akan memaksa suatu organisasi untuk berubah secara adaptif agar dapat menyesuaikan diri dengan keadaan. Pemangkasan jumlah tenaga kerja, penjadwalan- ulang pembayaran utang, dan restrukturisasi organisasi dapat dilakukan untuk menghadapi persoalan ini.

- c. Teknologi, merupakan hal yang harus selalu diikuti oleh organisasi dalam rangka mengatasi persaingan. Perubahan teknologi harus dapat dijawab oleh organisasi untuk dapat terus mensejajarkan diri dalam persaingan. Jika tidak, maka akan dapat menghambat kinerja organisasi. Teknologi merupakan salah satu pendukung utama dalam meningkatkan produktivitas organisasi.
- d. Tren Sosial, perubahan keadaan sosial suatu tempat akan berimbas pada budaya masyarakat. Hal ini akan terus berlangsung seiring perkembangan zaman. Salah satu dampaknya adalah akan mempengaruhi kebijakan-kebijakan menyangkut ketenagakerjaan yang merupakan bagian krusial dalam pengelolaan organisasi.
- e. Politik, suatu organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan keadaan politik dimana organisasi itu berada. Dengan demikian, terhadap perubahan politik ini memaksa organisasi untuk berubah.

3. Perubahan Terencana

Robbins (2006:767) menerangkan bahwa perubahan terencana adalah kegiatan perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Apa yang merupakan sasaran dari perubahan yang terencana?. Pada hakikatnya, ada dua alasan yang dapat dikemukakan:

1. Perubahan itu mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi.

2. Perubahan itu mengupayakan perbaikan perilaku karyawan

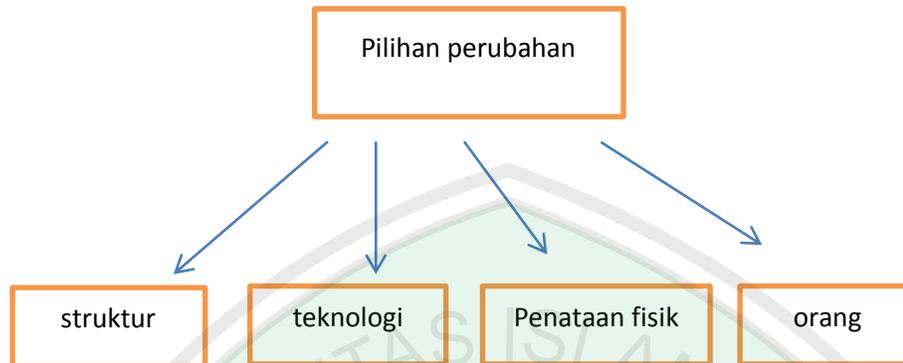
Jika organisasi ingin bertahan hidup, maka ia harus menanggapi perubahan lingkungan. Upaya untuk merangsang (memotivasi) karyawan, memperkenalkan tim kerja, mendidik dan melatih karyawan, memberlakukan undang-undang baru, mengubah kebijakan organisasi, dan mengubah status organisasi merupakan contoh dari kegiatan perubahan secara terencana. Karena sukses atau kegagalan suatu organisasi pada hakikatnya disebabkan oleh hal-hal yang dilakukan atau gagal dilakukan oleh para karyawan, perubahan terencana juga peduli terhadap perubahan perilaku individu-individu dan kelompok dalam organisasi.

Suatu organisasi dapat diubah dan dikelompokkan dalam empat kategori yaitu struktur, teknologi, penataan fisik, dan orang. Mengubah struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang ulang pekerjaan, atau variabel struktural serupa. Mengubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan, mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan.

4. Tipe Perubahan Keorganisasian

Menurut Robbins (2006:217), perubahan dapat dikelompokkan dalam empat kategori: Struktur, Teknologi, Penataan Fisik, dan Orang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 2.1 pilihan perubahan



Sumber : Robbins 2006 : 346

Struktur Teknologi Penataan Fisik Orang dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan perubahan besar dalam desain structural yang sebenarnya yang mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke stuktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistem imbalan organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan misalnya, memperkenalkan bonus kinerja atau berbagai laba.

A. Perubahan Struktur

Mengubah Struktur mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang-ulang pekerjaan, atau variable struktural serupa. Struktur suatu organisasi didefinisikan sebagai tugas-tugas yang secara formal dibagi-bagi, dikelompokkan, dan dikoordinasi. Perubahan dapat dilakukan dengan mengubah satu atau lebih unsur utama dalam desain suatu organisasi. Misalnya tanggung jawab departemental dapat digabung, lapisan vertikal dihilangkan, dan rentang kendali dilebarkan untuk membuat organisasi itu lebih datar dan kurang birokratis. Lebih banyak aturan dan prosedur dapat dilaksanakan untuk meningkatkan pembakuan (standarisasi). Suatu peningkatan desentralisasi dapat dilakukan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan. Perubahan juga dapat memperkenalkan perubahan besar dalam desain struktural yang sebenarnya yang mencakup suatu pergeseran dari suatu struktur sederhana ke struktur berdasarkan tim atau penciptaan suatu desain matriks. Uraian jabatan dapat didefinisi ulang, pekerjaan diperkaya, atau diperkenalkan jam kerja yang lentur. Pilihan lain lagi adalah memodifikasi sistem imbalan organisasi. Motivasi dapat ditingkatkan dengan misalnya, memperkenalkan bonus kinerja atau berbagai laba.

Struktur organisasi merupakan suatu cara pembagian tugas pekerjaan yang kemudian dikelompokkan serta dikoordinasikan secara formal. Robbins (2002;218) mengemukakan 6 (enam) unsur yang perlu diperhatikan dalam pembentukan suatu struktur organisasi, yaitu:

1. Spesialisasi atau pembagian tenaga kerja. Merupakan pemecahan suatu alur penyelesaian pekerjaan menjadi sejumlah langkah penyelesaian yang diselesaikan dengan kualifikasi tertentu.
2. Departementalisasi, dapat didasarkan pada kesamaan kelompok pekerjaan maupun berdasarkan teritori agar tugas dapat dikoordinasikan.
3. Rantai komando, merupakan alur perintah dan kewenangan berkaitan dengan tanggung jawab dari tingkatan-tingkatan dalam suatu organisasi.
4. Rentang kendali, menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh suatu organisasi.
5. Sentralisasi dan desentralisasi, merupakan suatu cara pengambilan keputusan berdasarkan kewenangan manajerial.
6. Formalisasi, merupakan suatu tingkatan pekerjaan dalam suatu organisasi yang dibakukan berdasarkan aturan.

B. Perubahan teknologi

Merubah teknologi meliputi modifikasi dalam cara kerja yang diproses dan dalam metode serta peralatan yang digunakan. Dewasa ini, perubahan teknologi biasanya mencakup dikemukakannya peralatan, alat, atau metode baru, otomatisasi

atau komputerisasi. Otomatisasi merupakan suatu perubahan teknologi yang menggantikan orang dengan mesin. Faktor-faktor interen dan eksteren organisasi berpengaruh terhadap penerimaan anggota organisasi terhadap perubahan teknologi, Iqbaria et.al (1997) secara mendetail mengemukakan faktor-faktor tersebut meliputi;

1. Dukungan pengetahuan komputer secara interen organisasi (*Internal support*), merupakan dukungan pengetahuan teknis yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan komputer
2. Pengalaman pelatihan interen organisasi (*internal training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau dari spesialisasi komputer yang ada didalam organisasi perusahaan
3. Dukungan Manajemen (*Management Support*), merupakan tingkat dukungan secara umum yang diberikan oleh Top Manajemen dalam perusahaan.
4. Pengetahuan komputer secara eksteren organisasi (*External support*), merupakan dukungan penerahuan teknis dari pihak luar yang dimiliki secara individual maupun kelompok mengenai pengetahuan computer untuk perusahaan kecil.
5. Pengalaman pelatihan eksteren organisasi (*external training*), merupakan sejumlah pelatihan yang sudah pernah diperoleh pemakai (*user*) dari pemakai lainnya (*other user*) atau spesialisasi komputer dari pihak luar perusahaan.

Salah satu kunci awal bagi keberhasilan implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam perusahaan adalah kemauan untuk menerima teknologi tersebut dikalangan pengguna. Salah satu metode pendekatan untuk memahami sikap pengguna terhadap teknologi adalah *technology acceptance model*. *Technology acceptance model* mendefinisikan dua hal yang mempengaruhi penerimaan pengguna terhadap teknologi yaitu persepsi pengguna terhadap manfaat dari teknologi dan kemudahan dalam menggunakan teknologi.

C. Perubahan Penataan Fisik

Mengubah penataan fisik meliputi pengubahan ruang dan pengaturan tata letak dalam tempat kerja. Misalnya, dengan dinding dan sekat yang dihilangkan dan dengan suatu desain kantor yang terbuka, karyawan akan saling mudah berkomunikasi. Sama halnya manajemen dapat mengubah kuantitas dan tipe penerangan, tingkat hangat dan dingin, tingkat dan tipe kebisingan, dan kebersihan area kerja, maupun dimensi desain interior, seperti perabot, dekorasi dan bagan warna. Tata letak ruang kerja hendaknya tidak merupakan kegiatan yang acak. Lazimnya dengan seksama manajemen mempertimbangkan tuntutan kerja, persyaratan interaksi formal, dan kebutuhan sosial ketika mengambil keputusan mengenai konfigurasi ruang, desain interior, penempatan peralatan, dan yang serupa.

Penempatan ruang kerja juga mempengaruhi kenyamanan para tenaga kerja, mereka bisa bekerja menjadi nyaman dan juga hasil yang diinginkan dapat tercapai

secara maksimal. Para agen yang merumuskan perubahan ini juga akan merasakan kenyamanan dalam bekerja. Perhatian tentang tata letak dalam sebuah ruangan juga harus di perhatikan agar tidak terjadi kecelakaan dalam bekerja. Tata letak suatu ruangan juga harus dibarengi dengan penempatan posisi ergonomis yang sudah ditetapkan.

D. Perubahan Individu

Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, keterampilan, pengharapan, persepsi, dan atau perilaku karyawan. Perubahan individu ada untuk membantu individu dan kelompok dalam organisasi itu untuk bekerja bersama secara lebih efektif. Sedangkan menurut Veizal Rivai dan Deddy Mulyadi (2009,404) perubahan sikap dan perilaku anggota organisasi lewat proses komunikasi, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah. Perubahan orang disini sangatlah sentral karena tenaga kerja sangat berpengaruh dalam kemajuan perusahaan itu sendiri dan juga memberikan pengaruh dalam perubahan ekonomi yang ada dalam perusahaan.

Jenis perubahan orang juga akan sangat terlihat, seperti contoh dalam suatu departemen terdapat tiga puluh orang tenaga kerja. Kemudian karena dianggap terlalu banyak dan ruangan menjadi penuh sesak sehingga dilakukan pemindahan personil kedepartemen lain. Yang asal mulanya tiga puluh orang menjadi dua puluh orang saja. Hal tentu saja membuat suasana menjadi sepi dan juga menjadi agak sedikit lengang.

5. Perlawanan terhadap perubahan dan Bagaimana Mengatasinya

Dalam prakteknya, perubahan yang dilakukan oleh satu organisasi sedikit banyak akan menghadapi hambatan. Hambatan itu ialah berupa penolakan terhadap perubahan yang akan dilakukan. Penolakan ini muncul dalam bentuk yang tidak baku. Penolakan dapat muncul secara terang-terangan, langsung, tersirat, atau bahkan tertunda. Bagi manajemen akan terasa lebih mudah menghadapi penolakan langsung dan terangterangan, karena penyelesaiannya akan secara cepat ditangani terlepas dari berdampak positif atau negatifnya. Sebaliknya, penolakan yang tersirat apalagi tertunda akan menghadirkan tantangan yang tingkat kesulitannya lebih besar untuk diatasi. Adapun sumber-sumber penolakan dalam perubahan organisasi itu terbagi menjadi dua:

a. Individu

Sumber penolakan perusahaan (Robbins, 2006: 767) yang bersifat individual terletak pada karakteristik manusiawi mendasar, yaitu:

- a. Kebiasaan, ada sebagian individu menolak perubahan karena sudah merasa terbiasa dengan “gaya lama” yang ia jalankan. Mereka akan merasa terancam tersisihkan jika ternyata perubahan yang dilakukan harus meninggalkan kebiasaan-kebiasaannya itu.
- b. Keamanan, orang dengan kebutuhan yang tinggi akan keamanan cenderung menolak perubahan karena akan mengancam perasaan aman mereka.

- c. Faktor-faktor Ekonomi, sumber penolakan ini adalah kekhawatiran bahwa perubahan itu akan mengurangi penghasilan seseorang. Keith Davis dan John Newstorm (1985:231) menerangkan bahwa semua jenis pegawai akan cenderung menolak perubahan karena adanya kerugian batin yang ditimbulkannya. Namun begitu, kecenderungan ini diimbangi dengan keinginan mereka untuk memperoleh pengalaman baru dan imbalan yang menyertai perubahan itu.

b. Organisasi

Robbins mengidentifikasi enam faktor sumber penolakan organisasi, yakni:

- a. Kelembaman struktural, jika terjadi perubahan dalam organisasi, kelembaman struktural yang mengandung kestabilan individu-individu yang sudah stabil dalam pembentukan organisasi dengan bentuk lama, akan menjadi resistan terhadap perubahan yang terjadi.
- b. Fokus perubahan terbatas, jika perubahan yang terjadi dilakukan pada subsistem dalam organisasi, maka fokus perubahan secara organisasi tidak akan terwujud secara utuh, hal ini juga akan menghambat proses perubahan.
- c. Kelembaman kelompok, seperti halnya kondisi kelembaman struktural, maka di sektor ini kelembaman kelompok yang sudah mapan terbentuk akan menghambat proses perubahan.

- d. Ancaman terhadap keahlian, perubahan organisasi dapat mengancam keahlian kelompok-kelompok khusus. Misalnya, dengan diperkenakannya sistem operasi komputer yang baru, maka akan mengancam keberadaan pelaksana sistem sebelumnya yang sulit mengadaptasi kebijakan penggunaan sistem baru tersebut.
- e. Ancaman terhadap hubungan kekuasaan yang mapan, perubahan organisasi akan dapat mengancam posisi seseorang yang sudah dalam posisi tertentu yang sudah mapan. Seseorang akan tergeser dari jabatannya atau akan terjadi penggantian jabatan untuk mengadaptasi perubahan yang dilakukan.
- f. Ancaman terhadap alokasi sumber daya yang mapan, beberapa kelompok dalam organisasi yang telah terbiasa mengelola sumber daya, akan merasa terancam kedudukannya akibat dari perubahan alokasi sumber daya yang dilakukan.

Dalam kajian lain tentang perubahan, Davis dan Newstorm (dalam Husaini Usman 2008:189) mengungkapkan bahwa ada tiga jenis penolakan terhadap perubahan organisasi, yakni:

1. Penolakan "*Logis*", berdasarkan alasan nalar dan ilmiah. Penolakan ini timbul dari waktu dan upaya yang diperlukan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, termasuk tugas pekerjaan baru yang harus dipelajari.

2. Penolakan “*Psikologis*”, berdasarkan emosi, sentimen dan sikap. Penolakan ini berkaitan dengan sikap dan perasaan pegawai secara individual tentang perubahan. Mereka mungkin khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, tidak mempercayai pimpinan/manajer, atau merasa bahwa rasa aman mereka terancam.
3. Penolakan “*Sosiologis*”, berdasarkan kepentingan dan nilai kelompok. Penolakan ini berkaitan dengan nilai dan kepentingan yang disandang kelompok. Nilai sosial merupakan kekuatan yang berpengaruh dalam lingkungan sehingga harus dipertimbangkan dengan seksama. Untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi maka selanjutnya Robbins menerangkan setidaknya ada enam cara, yakni:
 - 1) Melalui pendidikan dan komunikasi
Penolakan dapat dikurangi dengan komunikasi yang sehat antara manajemen dengan karyawan untuk membantu mereka melihat logika perubahan. Dengan demikian, karyawan dapat menerima dan memahami mengapa perubahan dilakukan dalam tubuh organisasi.
 - 2) Mengundang partisipasi
Dengan berasumsi para individu dalam organisasi mempunyai keahlian dan andil yang sama dalam kemajuan organisasi,

maka sepantasnya mereka diajak serta berpartisipasi dalam kebijakan perubahan organisasi. Keterlibatan mereka akan meminimalisasi penolakan-penolakan individu dalam organisasi.

3) Memberikan kemudahan dan dukungan

Upaya pengurangan tingkat penolakan juga dapat ditempuh melalui pemberian kemudahan dan dukungan kepada karyawan. Kemudahan dan pemberian dukungan itu dapat berupa: pemberian cuti pendek, pelatihan-pelatihan, sumbangan dana, donasi, subsidi kompensasi, dan lain-lain dengan maksud agar setiap orang dalam organisasi merasa nyaman dengan perubahan yang terjadi.

4) Perundingan

Perundingan dilakukan jika penolakan yang timbul berasal dari kelompok, Perundingan dilakukan untuk melakukan tawar-menawar dengan kelompok penentang perubahan agar terjadi beberapa kesepakatan yang disetujui kedua belah pihak tanpa mengurungkan perubahan itu sendiri.

5) Manipulasi dan kooptasi

Manipulasi mengacu kepada upaya pengaruh yang tersembunyi. Menghasut dan memutar-balik fakta agar tampak

menarik bagi para penentang sehingga mereka akan berbalik untuk menyetujui perubahan. Sementara kooptasi merupakan bentuk manipulasi yang sekaligus mengajak partisipasi mereka yang menolak perubahan.

6) Pemaksaan

Terakhir dalam daftar langkah ini adalah pemaksaan, yaitu penerapan ancaman atau unjuk gigi kekuatan langsung terhadap para penolak perubahan berikut pemberian sanksi atau resiko yang akan diterima penolak kebijakan perubahan. Sedangkan menurut Kurt Lewin untuk mengatasi hambatan- hambatan dalam pelaksanaan perubahan dalam organisasi dengan menggunakan cara berikut :

- a. Pendidikan & Komunikasi
- b. Keikutsertaan & Keterlibatan
- c. Keringanan & Tunjangan
- d. Negosiasi & Kesepakatan
- e. Manipulasi & Kooptasi
- f. Paksaan Implisit & Eksplisit

Ada beberapa tipe perlawanan dalam perubahan organisasi menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 383; 2009 yaitu:

1. Logis: (keberatan secara rasional)
 - a. waktu yang diperlukan untuk perubahan
 - b. usaha ekstra untuk kembali belajar
 - c. kemungkinan kondisi yang di inginkan lebih rendah
 - d. biaya ekonomi atas perubahan
 - e. masalah-masalah teknis perubahan
2. Psikologis (sikap emosional)
 - a. Ketakutan yang tidak jelas
 - b. Toleransi yang rendah terhadap perubahan
 - c. Ketidak senangan manajemen atau agen perubahan lain
 - d. Kurangnya kepercayaan kepada pihak lain.
 - e. Kebutuhan keamanan dan keinginan untuk mempertahankan status quo
3. Sosiologis(kepentingan kelompok)
 - a. Koalisi politik
 - b. Menentang nilai-nilai kelompok
 - c. Pandangan yang sempit
 - d. Kepentingan
 - e. Keinginan memertahankan pertemanan yang ada/berlaku

6. Tahapan dalam Perubahan

Menurut Vithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 383; 2009 tahapan dalam perubahan adalah:

a. Pencarian

Pencarian yang dimaksud disini adalah dimana ide-ide dan praktik yang sudah berlaku dihilangkan dan diperkenalkan ide-ide dan praktik baru. Kadang-kadang langkah untuk menghilangkan ide-ide lama sama sulitnya dengan mempelajari ide-ide baru.

b. Perubahan

Perubahan adalah tahapan dimana ide-ide baru dan praktik baru dipelajari. Proses ini meliputi : membantu pemikiran karyawan, alasan-alasan dan penampilan dengan cara-cara baru. Tahap ini adalah saat-saat yang membingungkan, tanpa arah yang jelas, beban yang berlebihan dan kekecewaan. Selain itu tahap ini juga dipenuhi dengan harapan-harapan, penemuan-penemuan baru dan kenikmatan-kenikmatan baru.

c. Pembekuan ulang

Dalam tahap ini bisa dikatakan juga adalah tahap paling akhir dalam melakukan sebuah perubahan. dalam tahapan ini apa yang telah dipelajari diintegrasikan kedalam praktik nyata. Agar-agar ide-ide baru dapat diterima secara intelektual maka praktik-praktik baru

harus disatukan kedalam tingkah laku karyawan sehari-hari. Selalu mengetahui prosedur baru saja tidak cukup untuk meyakinkan kegunaannya.

7. Cara Membangun Perubahan

Menurut vithzal rivai dan deddy mulyadi, 383; 2009 cara membangun dalam perubahan

- a. Menyediakan alasan untuk perubahan
- b. Partisipasi adalah merupakan cara yang mendasar untuk membangun dukungan yang berubah.
- c. Berbagi penghargaan yang artinya dalam situasi perubahan, karyawan akan menerima penghargaan yang cukup dalam situasi perubahan.
- d. Komunikasi dan pendidikan/pelatihan adalah merupakan hal efisien untuk mendapatkan dukungan terhadap perubahan.
- e. Merangsang kesiapan karyawan agar karyawan menyadari perlu adanya perubahan.
- f. Berkerja dengan sistem secara menyeluruh.

B. Pengertian Stress Kerja

1. Pengertian Stres

Stres adalah reaksi seseorang secara psikologi, fisiologi, maupun perilaku bila seseorang mengalami ketidakseimbangan antara tuntutan yang dihadapi dengan kemampuannya untuk memenuhi tuntutan tersebut dalam jangka waktu

tertentu. Selye mendefinisikan stres sebagai reaksi non spesifik tubuh terhadap beberapa tuntutan yang melebihi dari kemampuannya (Bambang Tarupolo, 2002:4). Definisi stres menurut Agus M (1994:23) adalah tanggapan menyeluruh dari tubuh terhadap setiap tuntutan yang datang atasnya. David Hager dan Linda C (1999:21) menyatakan stres sebagai suatu keadaan ketegangan fisik atau mental atau kondisi yang menyebabkan ketegangan. Menurut David A (1990:240), stres adalah respon otomatis dari tubuh, termasuk pikiran sampai pada perubahan- perubahan, tantangan- tantangan, dan tuntutan lain yang kita temui dalam setiap bagian kehidupan sehari- hari. Stres dapat juga berarti respon fisiologi, psikologi dan perilaku dari seseorang dalam upaya untuk menyesuaikan diri dengan tekanan baik secara internal maupun eksternal (Laurentius Panggabean, 2003:2).

Menurut Greenberg (2002, 2) bahwa stress kerja adalah konstruk yang sangat sulit didefinisikan. Ia mendefinisikan stress kerja sebagai kombinasi antara sumber-sumber stress pada pekerjaan, karakteristik individual, dan stressor diluar organisasi. Stress secara umum di definisikan oleh Lazarus dan didukung oleh Greenberg (2002:2) adalah interaksi antara stimulus dengan respon individu berdasar kognisinya terhadap stimulus tersebut yang dirasa mengancam pada dirinya. Stimulus yang dipersepsikan mengancam menyebabkan ketegangan emosi pada individu tersebut. Ketegangan emosi

merupakan respon individu terhadap kondisi yang tidak pasti, namun kondisi tersebut dirasakan sangat penting bagi individu.

Menurut Anwar (1993:93) Stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya. Yoder dan Staudohar (1982 : 308) mendefinisikan Stres Kerja adalah *Job stress refers to a physical or psychological deviation from the normal human state that is caused by stimuli in the work environment*. yang kurang lebih memiliki arti suatu tekanan akibat bekerja juga akan mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi fisik seseorang, di mana tekanan itu berasal dari lingkungan pekerjaan tempat individu tersebut berada.

Beehr dan Franz (2002:17), mendefinisikan stres kerja sebagai suatu proses yang menyebabkan orang merasa sakit, tidak nyaman atau tegang karena pekerjaan, tempat kerja atau situasi kerja yang tertentu. Stres merupakan suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Jika seseorang / karyawan mengalami stres yang terlalu besar maka akan dapat mengganggu kemampuan seseorang / karyawan tersebut untuk menghadapi lingkungannya dan pekerjaan yang akan dilakukannya (Handoko 1997:200). Menurut Pandji Anoraga (2001:108) stres kerja adalah suatu bentuk tanggapan seseorang, baik fisik maupun mental terhadap suatu perubahan di lingkungannya yang dirasakan mengganggu dan mengakibatkan dirinya terancam. Gibson dkk (1996:339) menyatakan bahwa stres kerja adalah suatu tanggapan

penyesuaian diperantarai oleh perbedaan- perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan fisik berlebihan kepada seseorang.

Menurut French, Roger dan Cobb (1974:119) "*a misfit between a person's skill and demands of the job in term of person's needs supplied by by the job environment.*" Kemudian pada tahun 1975 bersama Horison dan Pinneau mereka mengubah devinisi menjadi "*any characteristic of the job environment which process a threat to the individual*" Kemudian dalam kesempatan berbeda smith (1975:119) mengatakan bahwa konsep stress kerja ditinjau dari beberapa sudut yang pertama streskerja merupakan hasil dari keadaan tempat kerja. Kedua, stress kerja merupakan hasil dari dua factor organisasi yaitu ketrlibatan dalam tugas dan dukungan organisasi, ketiga stress kerja terjadi karena factor *workload* juga factor melakukan kemampuan tugas. Keempat akibat dari waktu kerja yang berlebihan, kelima adalah factor tanggung jawab kerja. Sementara menurut McGee, Goodson, dan Cashman (1984:119)mendapati bahwa beberapa factor yang menyebabkan pegawai mengalami stress kerja tetapi merasa pusa denga pekerjaannya, hal ini disebabkan oleh tugas yang mereka kerjakan penuh dengan tantangan dan menyenangkan hati mereka. Selain itu teradi komunikasi yang efektif diantara para anggota dalam organisasi tersebut.

2. Kategori Stres Kerja

Menurut Phillip L (dikutip Jacinta, 2002:2), seseorang dapat dikategorikan mengalami stres kerja bila:

1. Urusan stres yang dialami melibatkan juga pihak organisasi atau perusahaan tempat individu bekerja. Namun penyebabnya tidak hanya di dalam perusahaan, karena masalah rumah tangga yang terbawa ke pekerjaan dan masalah pekerjaan yang terbawa ke rumah dapat juga menjadi penyebab stress kerja.
2. Mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan dan juga individu.
3. Oleh karenanya diperlukan kerjasama antara kedua belah pihak untuk menyelesaikan persoalan stres tersebut.

Secara umum, seseorang yang mengalami stres pada pekerjaan akan menampilkan gejala-gejala yang meliputi 3 aspek, yaitu : *Physiological, Psychological dan Behavior*. (Robbins, 2003)

1. *Physiological* memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada metabolisme tubuh, meningkatnya kecepatan detak jantung dan napas, meningkatnya tekanan darah, timbulnya sakit kepala dan menyebabkan serangan jantung.
2. *Psychological* memiliki indikator yaitu: terdapat ketidakpuasan hubungan kerja, tegang, gelisah, cemas, mudah marah, kebosanan dan sering menunda pekerjaan.

3. *Behavior* memiliki indikator yaitu: terdapat perubahan pada produktivitas, ketidakhadiran dalam jadwal kerja, perubahan pada selera makan, meningkatnya konsumsi rokok dan alkohol, berbicara dengan intonasi cepat, mudah gelisah dan susah tidur.

3. Faktor Penyebab Stres Kerja

Menurut (Robbin, 2006:794) penyebab stres itu ada 3 faktor yaitu:

1. Faktor Lingkungan.

Ada beberapa faktor yang mendukung faktor lingkungan. yaitu:

1. Perubahan situasi bisnis yang menciptakan ketidakpastian ekonomi. Bila perekonomian itu menjadi menurun, orang menjadi semakin mencemaskan kesejahteraan mereka.
2. Ketidakpastian politik. Situasi politik yang tidak menentu seperti yang terjadi di Indonesia, banyak sekali demonstrasi dari berbagai kalangan yang tidak puas dengan keadaan mereka. Kejadian semacam ini dapat membuat orang merasa tidak nyaman. Seperti penutupan jalan karena ada yang berdemo atau mogoknya angkutan umum dan membuat para karyawan terlambat masuk kerja.
3. Kemajuan teknologi. Dengan kemajuan teknologi yang pesat, maka hotel pun menambah peralatan baru atau

membuat sistem baru. Yang membuat karyawan harus mempelajari dari awal dan menyesuaikan diri dengan itu.

4. Terorisme adalah sumber stres yang disebabkan lingkungan yang semakin meningkat dalam abad ke 21, seperti dalam peristiwa penabrakan gedung WTC oleh para teroris, menyebabkan orang-orang Amerika merasa terancam keamanannya dan merasa stres.

2. Faktor Organisasi

Banyak sekali faktor di dalam organisasi yang dapat menimbulkan stres. Tekanan untuk menghindari kekeliruan atau menyelesaikan tugas dalam kurun waktu terbatas, beban kerja berlebihan, bos yang menuntut dan tidak peka, serta rekan kerja yang tidak menyenangkan. Dari beberapa contoh diatas, penulis mengkategorikannya menjadi beberapa faktor dimana contoh-contoh itu terkandung di dalamnya. Yaitu:

- a. Tuntutan tugas merupakan faktor yang terkait dengan tuntutan atau tekanan untuk menunaikan tugasnya secara baik dan benar.
- b. Tuntutan peran berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam organisasi itu. Konflik peran menciptakan harapan-harapan yang barangkali sulit dirujuk atau dipuaskan. Kelebihan peran terjadi bila karyawan diharapkan

untuk melakukan lebih daripada yang dimungkinkan oleh waktu. Ambiguitas peran tercipta bila harapan peran tidak dipahami dengan jelas dan karyawan tidak pasti mengenai apa yang harus dikerjakan.

- c. Tuntutan antar pribadi adalah tekanan yang diciptakan oleh karyawan lain. Kurangnya dukungan sosial dari rekan-rekan dan hubungan antar pribadi yang buruk dapat menimbulkan stres yang cukup besar, khususnya di antara para karyawan yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.
- d. Struktur Organisasi menentukan tingkat diferensiasi dalam organisasi, tingkat aturan dan peraturan dan dimana keputusan itu diambil. Aturan yang berlebihan dan kurangnya berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berdampak pada karyawan merupakan potensi sumber stres.

3. Faktor Individu

Faktor ini mencakup kehidupan pribadi karyawan terutama faktor-faktor persoalan keluarga, masalah ekonomi pribadi dan karakteristik kepribadian bawaan.

1. Faktor persoalan keluarga. Survei nasional secara konsisten menunjukkan bahwa orang menganggap bahwa hubungan pribadi dan keluarga sebagai sesuatu yang sangat berharga. Kesulitan

pernikahan, pecahnya hubungan dan kesulitan disiplin anak-anak merupakan contoh masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan dan terbawa ke tempat kerja.

2. Masalah Ekonomi. Diciptakan oleh individu yang tidak dapat mengelola sumber daya keuangan mereka merupakan satu contoh kesulitan pribadi yang dapat menciptakan stres bagi karyawan dan mengalihkan perhatian mereka dalam bekerja.
3. Karakteristik kepribadian bawaan. Faktor individu yang penting mempengaruhi stres adalah kodrat kecenderungan dasar seseorang. Artinya gejala stres yang diungkapkan pada pekerjaan itu sebenarnya berasal dari dalam kepribadian orang itu.

Menurut Tosi *et al*(1990:348-69) yang mengatakan bahwa ada lima faktor yaitu:

1. Faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seorang individu.

Ada beberapa tugas yang cenderung menunjukkan lebih banyak berhubungan dengan stress dari pada tugas-tugas lain. Banyak dari karyawan yang merasa tugas yang di kerjakannya terlalu berat dan jangka waktu yang diberikan juga sangat sedikit.

2. Stress peran

Ketidak jelasan suatu pekerja yang diberikan oleh manager inilah yang membuat pekerja menjadi bingung akan perannya dalam perusahaan.

3. Perluang partisipasi

Ada beberapa manager yang sebagian besar mengambil keputusannya.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab yang lain dari tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sehingga pikirannya terbelah dan tidak bisa focus.

5. Faktor-faktor organisasi

Faktor organisasi dapat mengakibatkan stress, seperti contohnya banyak yang percaya bahwa birokrasi merupakan bentuk organisasi yang mengarah dan tidak memaksimalkan potensi individu, sedangkan struktur lebih lebih memungkinkan untuk mewujudkan potensi dan produktivitas individu (Argyris 1964:130, Presthus 1978:130). Dibawah ini adalah ciri-ciri organisasi yang dapat menyebabkan srtes:

1. tingkat organisasi
2. keadaan yang sulit dalam organisasi

3. taraf perubahan organisasi

4. batas peran

4. Gejala Stres Kerja

Menurut Ashar Sunyoto (2001: 378) gejala- gejala stres di tempat kerja sebagai berikut:

1) Tanda- tanda suasana hati (*mood*)

Berupa menjadi *overexcited*, cemas, merasa tidak pasti, sulit tidur malam hari, menjadi mudah bingung dan lupa, menjadi sangat tidak enak dan gelisah, menjadi gugup.

2) Tanda- tanda otot kerangka (*musculoskeletal*)

Berupa jari- jari dan tangan gemetar, tidak dapat duduk diam atau berdiri di tempat, mengembangkan tic (gerakan tidak sengaja), kepala mulai sakit, merasa otot menjadi tegang atau kaku, menggagap ketika bicara, leher menjadi kaku.

3) Tanda- tanda organ- organ dalam badan (*viseral*)

Berupa perut terganggu, merasa jantung berdebar, banyak keringat, tangan berkeringat, merasa kepala ringan atau akan pingsan, mengalami kedinginan, wajah menjadi panas, mulut menjadi kering, mendengar bunyi berdering dalam kuping.

Igor S (1997:249) menyatakan bahwa ada beberapa gejala- gejala dari stress kerja yaitu:

1. Menolak perubahan
2. Produktivitas dan efisiensi yang berkurang
3. Kehilangan motivasi, ingatan, perhatian, tenggang rasa dan pengendalian
4. Kurang tidur, kehilangan nafsu makan dan menurunnya nafsu seks
5. Tidak menyukai tempat bekerja dan orang- orang yang bekerja bersama anda.

Carry Cooper dan Alison Straw (1995: 7) membagi gejala stres kerja menjaditiga yaitu

1) Gejala fisik

Gejala stres menyangkut fisik bisa mencakup: nafas memburu, mulut dan kerongkongan kering, tangan lembab, merasa panas, otot tegang, pencernaan terganggu, mencret- mencret, sembelit, letih yang tak beralasan, sakit kepala, salah urat, gelisah.

2) Gejala- gejala dalam wujud perilaku

Banyak gejala stres yang menjelma dalam wujud perilaku, mencakup:

1. Perasaan, berupa: bingung, cemas, dan sedih, jengkel, salah paham, tak berdaya, tak mampu berbuat apa- apa, gelisah, gagal, tak menarik, kehilangan semangat.
2. Kesulitan dalam: berkonsentrasi, berfikir jernih, membuat keputusan.
3. Hilangnya: kreatifitas, gairah dalam penampilan, minat terhadap orang lain.

3) Gejala- gejala di tempat kerja

Sebagian besar waktu bagi pekerja berada di tempat kerja, dan jika dalam keadaan stres, gejala- gejala dapat mempengaruhi kita di tempat kerja, antara lain:

1. Kepuasan kerja rendah
2. Kinerja yang menurun
3. Semangat dan energi hilang
4. Komunikasi tidak lancar
5. Pengambilan keputusan jelek
6. Kreatifitas dan inovasi berkurang
7. Bergulat pada tugas- tugas yang tidak produktif.

C. Hubungan Antara Perubahan Organisasi Dengan Stres Kerja

Perubahan organisasi yang dilakukan suatu perusahaan sebenarnya mengandung resiko yang besar terhadap pekerjanya, namun demi menuju ke arah yang lebih baik mau tidak mau harus dilakukan walaupun itu juga harus mengorbankan beberapa personil yang ada dalam perusahaan tersebut. Perubahan organisasi akan menjadikan orang merasa stress karena orang tersebut menolak perubahan yang sedang dia jalani seperti yang di sampaikan oleh Igor S (1997:249) salah satu gejala-gejala stress adalah menolak perubahan. Perubahan organisasi yang dilakukan oleh Divmu PT. Pindad (Persero) dapat mengakibatkan stress kerja pada pekerjanya, hal ini seperti yang dikatakan oleh salah satu staf yang berada di perusahaan tersebut, salah satu staf mengatakan bahwa perubahan organisasi ini membawa dampak yang baik bagi perusahaan namun bagi kami hal tersebut menjadi beban, karena kami mengalami stress dalam pekerjaan kami.

Ada beberapa tokoh yang mengatakan tentang faktor-faktor penyebab stress kerja adalah perubahan organisasi yang terjadi di dalam tempat kerja. Seperti yang dikatakan Robbins (2003, 763) bahwa perubahan struktur organisasi, tuntutan tugas dan juga tuntutan peran dari individu dalam organisasi. Hal senada juga dikatakan oleh Tosi *et el* (1990:348) dimana tingkat perubahan organisasi dapat mempengaruhi stress kerja yang dialami tenaga kerja. Mereka yang melakukan perubahan sebenarnya memikirkan bagaimana tingkat stress yang dialami oleh para pekerja, namun para agen perubahan tidak terlalu memperhatikan stress yang dialami oleh

para pekerja karena tujuan dari agen perubahan adalah membuat perubahan yang nyata dalam tubuh organisasi. Sehingga masalah stress kerja sering kali dikesampingkan.

Sebelum adanya perubahan organisasi yang disini adalah pengurangan personil yang ada disuatu departement masing-masing personil atau pegawai mempunyai pekerjaan yang bisa dikatakan berada dibidangnya dan juga memang menjadi tanggung jawabnya. Namun setelah adanya perubahan organisasi terdapat pengaruh yang signifikan dan juga dampak yang ditinggalkan juga sangat terlihat, banyak pegawai yang kelabakan akan pekerjaan yang sedang diampunya karena kebanyakan pengalihan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Keadaan kantor yang biasanya ramai akan para pekerja menjadi sepi karena berkurangnya anggota yang ada di kantor tersebut. Mereka mengeluhkan keadaan tersebut karena pekerjaan yang mereka kerjakan juga membutuhkan bantuan dan sering kali tidak selesai dalam tepat waktu.

Perubahan organisasi yang seharusnya menuju kearah kebaikan menjadi sebaliknya, karena pimpinan sering kali mengambil keputusan hanya memperhatikan struktural saja. Perubahan secara kultural tidak bisa dilihat hasilnya secara maksimal, maka dari itu para agen tidak terlalu memikirkan perubahan organisasi di segi struktural. Hal ini yang menyebabkan para pekerja mengalami stress kerja setiap melakukan perubahan organisasi.

Perubahan dalam organisasi sebenarnya sangat di perlukan bagi kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Dengan adanya penyegaran dalam organisasi, langkah penyegaran ini diharapkan mampu untuk melakukan kelangsungan dalam organisasi. Namun perubahan organisasi harusnya diikuti dengan memperhatikan kelangsungan keadaan psikologis tenaga kerjanya, karena tenaga kerja merupakan orang yang dapat memajukan perusahaan walaupun dalam keadaan yang paling tertekan sekalipun. Perubahan organisasi adalah keputusan yang baik bagi perusahaan namun terkadang pengambilan keputusan ini juga harus di perhatikan, karena dalam pengambilan keputusan bila terjadi sedikit kesalahan dapat mnegakibatkan dampak yang sangat signifikan bagi karyawan. namun dukungan dari karyawan lain sering kali membuat para pekerja dapat mengatasi stress kerja. Mereka cenderung mengatasinya dengan bercengkrama, karena salah satu penyebab stress adalah kurangnya dukungan dari sesama pekerja yang ada di dalam ruangan tersebut.

D. Prespektif islam tetang perubahan organisasi dengan stress kerja

1. Telaah tesk psikologi tentang perubahan organisasi

Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya.

2. Analisis komponen

No	Komponen	Deskripsi
1	Aktor	Staf SDM(sumberdaya manusia)
2	Audience	Karyawan
3	Aktivitas	Perekrutan, mengatur administrasi perubahan

4	Wilayah	Divmu PT. Pindad (persero)
5	Konteks	Sosial(permasalahan karyawan)
6	Lingkup	SDM(sumberdaya manusia)
7	Factor	Eksternal:lingkungan kantor, internal: diri sendiri
8	Sifat	Sosial

3. Telaah tesk islam tentang perubahan organisasi

Islma adalah agama yang membimbing umatnya untuk selalu berbuat baik. Islam juga menuntun umatya untuk selalu melakukan perubahan dalam hidupnya, entah itu perubahan secara nyata atau perubahan yang tidak nyata. Perubahan yang nyata dalam hidup setiap orang adalah perubahan dari yang malas menjadi giat, dari yang tidak mau berusaha menjadi mau berusaha dan masih banyak yang lainnya. Kemudian perubahan yang tidak nyata dalam setiap orang adalah niat yang kuat, karena setiap orang sering tidak mempunyai niat yang kuat dalam dirinya.

Allah SWT menurunkan ayat yang sangat berhubungan dengan perubahan yaitu dalam QS. Ar-Ra'ad: 11 yang berbunyi

لَهُ مَعْقَبَاتٌ مِّن بَيْن يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ ۖ تَحْفَظُونَهُ مِّن أَمْرِ اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُم مِّن

دُونِهِ ۗ مِنْ وَآلٍ ﴿١١﴾

11. bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan 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.

Selain itu Allah SWT juga berfirman dalam QS. Ibrahim : 1

الرَّ كِتَابٌ أَنْزَلْنَاهُ إِلَيْكَ لِتُخْرِجَ النَّاسَ مِنَ الظُّلُمَاتِ إِلَى النُّورِ بِإِذْنِ

رَبِّهِمْ إِلَى صِرَاطٍ الْعَزِيزِ الْحَمِيدِ ﴿١﴾

1. Alif, laam raa. (ini adalah) kitab yang Kami turunkan kepadamu supaya kamu mengeluarkan manusia dari gelap gulita kepada cahaya terang benderang dengan izin Tuhan mereka, (yaitu) menuju jalan Tuhan yang Maha Perkasa lagi Maha Terpuji. (QS. Ibrahim : 1)

Kedua ayat diatas telah menyebutkan tentang bagaimana manusia dianjurkan untuk berubah agar menjadi lebih baik dan berkembang. تَغْيِيرٌ yang berarti merubah. Dalam hal ini merubah dalam hal kebaikan bukan dalam hal keburukan. Sedangkan dalam firan yang kedua ini juga menyebutkan tentang perubahan yang sangat jelas bahwa Allah menurunkan Al-Qur'an adalah membimbing umat manusia dari jalan yang gelap gulita menjadi terang benderang.

4. Tela'ah tesk islam tentang stress kerja

Stres adalah respon otomatis dari tubuh, termasuk pikiran sampai pada perubahan- perubahan, tantangan- tantangan, dan tuntutan lain yang kita temui dalam setiap bagian kehidupan sehari- hari. Dalam surat Al-Ma'arij:

19-21

﴿ إِنَّ الْإِنْسَانَ خُلِقَ هَلُوعًا ﴾ ﴿ إِذَا مَسَّهُ الشَّرُّ جَزُوعًا ﴾ ﴿ وَإِذَا مَسَّهُ ﴾

﴿ الْحَيْرُ مَنْوَعًا ﴾

19. Sesungguhnya manusia diciptakan bersifat keluh kesah lagi kikir.

20. apabila ia ditimpa kesusahan ia berkeluh kesah,

21. dan apabila ia mendapat kebaikan ia Amat kikir, (Al-Ma'arij: 19-21)

Dalam surat ini dijelaskan bahwa manusia sesungguhnya diciptakan dengan keluh kesah yang mereka hadapi dalam hidup. Dalam surat ini juga bahwa manusia itu mempunyai banyak sekali kekurangan. Namun dalam surah Al-Albaqarah ayat 286 dijelaskan tentang bagaimana manusia itu tidak akan diberikan cobaan bila dia tidak bisa menyelesaikan cobaan itu sendiri. Dengan kata lain Tuhan tidak memberikan cobaan tanpa ada jalan keluar dari cobaan tersebut.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن
تَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا
رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ ط وَأَعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا
فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴿ ٢٨٦ ﴾

286. Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (mereka berdoa): "Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau hukum Kami jika Kami lupa atau Kami tersalah. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau bebankan kepada Kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebankan kepada orang-orang sebelum kami. Ya Tuhan Kami, janganlah Engkau pikulkan kepada Kami apa yang tak sanggup Kami memikulnya. beri ma'afilah kami; ampunilah kami; dan rahmatilah kami. Engkaulah penolong Kami, Maka tolonglah Kami terhadap kaum yang kafir." (Al-Albaqarah ayat 286)

كُلُّ نَفْسٍ ذَائِقَةُ الْمَوْتِ وَنَبَلُّوكُم بِالشَّرِّ وَالْحَيْرِ فِتْنَةً وَإِلَيْنَا تُرْجَعُونَ ﴿٣٥﴾

35. tiap-tiap yang berjiwa akan merasakan mati. Kami akan menguji kamu dengan keburukan dan kebaikan sebagai cobaan (yang sebenar-benarnya). dan hanya kepada kamilah kamu dikembalikan.(Al-anbiya';35)

Dan dalam surat yang terakhir ini dijelaskan bahwa semua yang berjiwa didunia ini akan mati dan mereka sebelum mati akan mendapatkan cobaan yang datang netah itu buruk atau baik sehingga kamu akan mengetahui bagaimana saat kamu dicoba dalam kebaikan dan keburukan karena itu merupakan cobaan kehidupan.

E. Hipotesis

Dari pemaparan di atas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H= Terdapat korelasi positif antara perubahan organisasi dengan stress kerja. Dimana semakin tinggi perubahan organisasi maka semakin tinggi pula stress kerja yang dirasakan para karyawan.