

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan dunia industri di Indonesia semakin ketat, perusahaan berlomba-lomba untuk terus membenahi organisasinya. Semakin berkembangnya perekonomian di Indonesia meningkatkan potensi persaingan di dalam suatu industri. Oleh karenanya, diperlukan strategi bersaing yang tepat agar perusahaan dapat bertahan dan mampu menghadapi para pesaingnya salah satunya adalah perubahan.

Setiap perubahan 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 efektivitas organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan serta perubahan perilaku anggota organisasi (Robbins, 2006). Lebih lanjut, (Robbins, 2006) menyatakan perubahan organisasi dapat dilakukan pada struktur yang mencakup strategi dan sistem, teknologi, penataan fisik dan sumber daya manusia.

Seperti yang terjadi pada PT. LAG, perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan penerbangan di Indonesia. PT. LAG memiliki beberapa anak perusahaan seperti WA, BM, TL, dan masih banyak lagi yang bergerak di industri penerbangan dan perawatan serta pemeliharaan pesawat terbang, selain bergerak di industri penerbangan, PT. LAG juga memiliki anak perusahaan yang bergerak di industri perhotelan dan catering untuk penerbangan. Perusahaan LAG selalu mengedepankan *Safety Quality* dengan ditunjang oleh kompetensi para karyawan serta pelayanan terbaik yang diberikan oleh *cabin crew* maupun *back office*. PT. LAG memiliki total karyawan aktif sampai September 2021 kurang lebih sebanyak 23.120 orang, dengan karyawan *back office* 3.666 dan karyawan operasional sebanyak 19.454 yang tersebar di seluruh Indonesia.

Proses perubahan organisasi yang dilakukan oleh PT. LAG berjalan sejak bulan September 2021, yang dilakukan oleh perusahaan adalah perampingan struktur organisasi. Dalam hal ini yang terasa berdampak akibat perubahan organisasi ini adalah karyawan *back office* mulai dari alur koordinasi, struktur dan beban pekerjaan berubah, berbeda dengan karyawan operasional mereka tetap berfokus pada pekerjaan yang sudah ditentukan dan tidak berdampak secara langsung dari perubahan organisasi tersebut.

Sebelumnya, organisasi yang berjalan tersusun dengan struktur organisasi berupa Staff, Supervisor, Asst. Manager, Manager, Direktur. Kemudian berganti menjadi organisasi dengan struktur organisasi berupa Staff (Pelaksana), Supervisor dan Asst. Manager (Fungsional), Manager (PIC) dan Direktur (Pembina). Pada organisasi yang baru ini terlihat jelas bahwa untuk jabatan Supervisor dan Asst. Manager menjadi satu struktur yaitu Fungsional. Secara langsung sistem kerja

dengan organisasi yang baru ini ikut berubah seperti alur koordinasi, pergantian pimpinan unit, *merger* divisi dan pembentukan divisi baru. Perubahan organisasi ini dapat dikatakan mendadak yang dirasakan oleh para karyawan seperti adanya mutasi karyawan dengan cepat dari divisi satu ke divisi lainnya sehingga para karyawan merasa kurang memiliki kesiapan untuk menghadapi perubahan tersebut. Dari proses transisi perubahan organisasi yang terjadi, beberapa karyawan diminta untuk menempati posisi baru dimulai dari tingkatan fungsional ke atas, namun ketidaksiapan para karyawan yang menjalankan pekerjaan yang baru membuat beberapa dari mereka kebingungan dengan alur kerja dan permasalahan beban kerja, dimana pembagian pekerjaan mengharuskan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan sebagiannya dipekerjaan baru dan sebagian dipekerjaan yang sebelumnya, sehingga dari hal tersebut ada beberapa karyawan yang tidak mengerjakan pekerjaannya dengan baik seperti mundurnya target pencapaian kerja dari yang sudah ditentukan.

Sejak diberlakukannya perubahan organisasi, pada bulan September 2021, di bulan Oktober tercatat sebanyak 244 atau sekitar 1,06% karyawan mengajukan pengunduran diri, kemudian di bulan November sebanyak 378 sekitar 1,63% karyawan dari jumlah karyawan aktif sebanyak 23.120 orang dari total keseluruhan karyawan PT. LAG. Artinya ada peningkatan sebesar 0,58% karyawan yang mengajukan pengunduran diri pada masa transisi perubahan organisasi (Data HRD Desember 2021).

Lingkungan kerja yang menantang dan kompleks serta semakin cepatnya perubahan baik perubahan dalam organisasi maupun perubahan lingkungan kerja menuntut individu untuk dapat beradaptasi dengan cepat. Dalam menjalani pekerjaannya, tidak semua karyawan mampu mengatasi perubahan-perubahan yang dialami sehingga ada dampak lain yang dirasakan oleh karyawan seperti ketegangan atau stres. (Wangsa, 2010) menyatakan bahwa stres merupakan reaksi yang muncul disebabkan oleh tingginya tuntutan yang diterima seseorang dari lingkungannya, dimana keseimbangan antara kekuatan dan kemampuan yang dimiliki terganggu.

Kondisi stres tidak dapat dihindari karena penyebab stres muncul dalam setiap bidang kehidupan, salah satunya adalah pekerjaan. Stres yang dihadapi individu dalam pekerjaan atau yang disebut stres kerja, stres kerja adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses pikiran, dan kondisi fisik seseorang, apabila stres ini terlalu besar maka dapat mengancam kemampuan seseorang dalam menghadapi lingkungan (Munandar, 2001)

Stres akibat kerja terjadi ketika seseorang tidak dapat memenuhi tuntutan atau kebutuhan dari pekerjaannya. Terlalu banyak yang harus dilakukan, kurangnya waktu, kurangnya informasi dan kurangnya sumber daya untuk menuntaskan pekerjaan terlebih lagi jika karyawan merasa bingung atau tidak mengetahui apa yang menjadi peran dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu aturan yang dibuat oleh organisasi yang terkadang tidak menguntungkan

atau bahkan tidak jelas sehingga karyawan merasa dirugikan dan kebingungan dalam memahami peran dan tugasnya didalam sebuah perusahaan. Menurut (Robbins, 2006) faktor yang mempengaruhi stres kerja meliputi: (1) Faktor lingkungan, Selain mempengaruhi desain struktur sebuah organisasi, ketidakpastian lingkungan juga mempengaruhi tingkat stres para karyawan dalam organisasi. Kondisi lingkungan yang dapat mempengaruhi diantaranya kondisi politik, hal ini dapat berkaitan dengan rasa aman dalam keberlangsungan bekerja, seperti: demonstrasi, kebijakan tenaga kerja (misal: upah minimal, pembatasan jumlah karyawan) oleh pemerintah ataupun perusahaan. Perubahan dalam siklus bisnis menciptakan ketidakpastian ekonomi. Ketika ekonomi memburuk, orang dapat merasa cemas terhadap kepastian kelangsungan pekerjaan mereka. (2) Faktor organisasi, Tidak sedikit faktor dalam organisasi yang dapat menyebabkan stres kerja. Tekanan untuk menghindari kesalahan atau menyelesaikan tugas dalam waktu yang mendesak, tuntutan atasan, kondisi lingkungan kerja dan rekan kerja yang tidak menyenangkan. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan dalam tuntutan tugas, tuntutan peran dan tuntutan antar pribadi. (3) Faktor individu, Seseorang biasanya bekerja sekitar 40 sampai 50 jam seminggu. Tetapi pengalaman dan masalah yang dihadapi orang dalam waktu 120 jam lebih di luar jam kerja dalam setiap minggunya dapat terbawa ke dunia kerja, diantaranya masalah keluarga, ekonomi serta kepribadian individu. Contohnya masalah hubungan yang menciptakan stres bagi karyawan, yang kemudian dapat terbawa ke tempat kerja.

Perubahan organisasi yang sedang terjadi dimanifestasikan dengan sikap yang berbeda-beda oleh karyawan. Sikap adalah reaksi evaluatif yang disukai ataupun tidak disukai terhadap sesuatu atau seseorang, menunjukkan kepercayaan, perasaan, atau kecenderungan perilaku (Eko & Sarlito, 2018). Menurut Likert (Yulianto, 2005) sikap adalah penilaian afektif terhadap objek tertentu. Sikap adalah afek atau penilaian positif atau negatif terhadap suatu objek (Alfan, 2014).

Gerungan (2014) juga menguraikan pengertian sikap atau *attitude* sebagai suatu reaksi pandangan atau perasaan seorang individu terhadap objek tertentu. Walaupun objeknya sama, namun tidak semua individu mempunyai sikap yang sama, hal itu dapat dipengaruhi oleh keadaan individu, pengalaman, informasi dan kebutuhan masing-masing individu berbeda. Sikap seseorang terhadap objek akan membentuk perilaku individu terhadap objek.

Menurut (Azwar, 2013) struktur sikap dapat dikategorikan ke dalam tiga komponen pemikiran, antara lain (1) Kognitif, komponen kognitif menggambarkan apa yang dipercayai oleh seseorang pemilik sikap. Kepercayaan menjadi dasar pengetahuan seseorang mengenai objek yang akan diharapkan. (2) Afektif, komponen afektif merupakan perasaan yang menyangkut aspek emosional terhadap suatu objek. Komponen ini disamakan dengan perasaan yang dimiliki terhadap suatu objek. (3) Konatif, Komponen konatif merupakan aspek kecenderungan seseorang dalam berperilaku berkaitan dengan objek sikap yang dihadapinya dengan cara-cara tertentu.

Peneliti melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan *back office* untuk mengetahui stres kerja dan sikapnya terhadap perubahan organisasi.

Subyek pertama yaitu karyawan berinisial H (pria, 24 thn).

“Ya lu tau kan pak kemarin gua diinfor untuk duty di sana, awalnya gua bingung di sana bakal ngapain, ngerjain apa, divisinya pun baru, sama sekali gak ada bayangan di sana bakal ngerjain apa, tapi ya mau gak mau gua harus terima dan gua pelajarin mengenai unit baru ini. Hari Selasa diinfo hari Rabu udah mulai aktif di bagian itu. Nah gua dalam sehari di sana itu cuma baca-baca materi mengenai analisis ke HRD-an doang, eh sehari berikutnya gua sama rekan gua disuruh balik lagi duty di tempat yang lama, katanya management mau melakukan sensus ke karyawanan. Udah dari situ gua udah males banget buat kerja berasa kaya di kerjain di lempar kesana-sini, asli kaya gak semangat buat masuk kerja, lebih banyak ngerokok di samping, kerja bentar abis itu kesamping lagi ngerokok lagi, biasanya gua sehari gak sampe sebungkus tapi pas itu gua udah buka bungkus kedua. Gua juga udah ngelamar kerja di tempat lain, ini proses interview tahap ke-2 udah kelar, tinggal nunggu panggilan kerja aja.”

Berdasarkan pernyataan di atas peneliti menduga bahwa karyawan tersebut memiliki sikap negatif terhadap perubahan organisasi ini, terlihat dari sikap afektif yang ditunjukkannya ada rasa penolakan namun tidak dapat menolak dan akhirnya terpaksa harus mengikuti setiap kebijakan perusahaan yang dinamis, selain itu terlihat pula sikap subjek secara konatif akibat perubahan organisasi yang dinamis, subjek memutuskan untuk mengundurkan diri dan mencari pekerjaan di tempat kerja baru, selain memiliki sikap negatif terhadap perubahan organisasi ini subjek pun diduga memiliki stres kerja yang tinggi terlihat dari perubahan perilaku dengan hilangnya semangat dalam melakukan aktivitas pekerjaan akibat perubahan organisasi yang terlalu cepat berubah dan meningkatnya intensitas mengkonsumsi rokok dibandingkan sebelumnya, subjek H.

Interview kedua dilakukan kepada karyawan berinisial RW (perempuan, 34 thn), berikut hasil interview:

“Awalnya pas di info meeting kemarin diinstruksikan pegang divisi ini kaget juga sih dan gue ngerasa kaya wah ini tantangan baru buat gue mas eko, seru pastinya diminta pegang divisi baru ini. Meskipun baru buat gue tapi setidaknya alur pekerjaannya udah tau. Sehari kemarin udah nempatin pos baru, udah mulai koordinasi dengan rekan kerja baru, eh besoknya diminta balik lagi ke posisi yang lama, yaudah mau gak mau balik lagi gue mas, kerja lagi kaya biasa. Ini memang kondisi perusahaan lagi dinamis banget, banyak kebijakan yang berubah dalam waktu yang cepat mas, tapi yaudah kalo saya mah nikmatin aja masih tetep semangat kaya biasanya datang ke kantor masih tepat waktu, berhubung saya udah sedikit tau tentang divisi baru itu jadi alur kerjanya udah keliatan.”

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh karyawan RW, diduga ia memiliki sikap yang positif terhadap perubahan organisasi, dimana secara sikap afektif ia lebih menerima akan perubahan organisasi yang sedang terjadi dan menjadikannya sebagai tantangan dalam melakukan pekerjaan selain itu secara kognitif subjek RW juga memiliki pengetahuan pada divisi baru yang akan dijalankan kedepannya, sehingga subjek RW lebih siap untuk menerima perubahan organisasi. Subjek RW diduga memiliki stres kerja yang rendah karena tetap berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugas yang diberikan meskipun ia berpindah-pindah unit kerja sebagai bentuk penyesuaian organisasi baru, mampu mempertahankan semangatnya dalam bekerja serta tetap menjaga absensinya dengan baik.

Berdasarkan hasil kedua wawancara dengan subjek terlihat bahwa sikap karyawan terhadap perubahan organisasi berbeda-beda, begitu pula dengan dampak stress yang mereka alami. Karyawan yang memiliki sikap terhadap perubahan yang positif dapat menyelesaikan tuntutan pekerja dengan baik, lebih dapat menerima akan suatu perubahan, cepat beradaptasi dan mau belajar dengan jenis pekerjaan yang baru sehingga memiliki stres kerja yang rendah seperti selalu bersemangat dalam melakukan pekerjaan, tidak pernah terlambat datang ke kantor, menyelesaikan laporan pekerjaan dengan baik, dan tidak mudah menyalahkan orang lain. Sebaliknya jika karyawan memiliki sikap negatif terhadap perubahan organisasi cenderung melakukan penolakan dan tidak mampu untuk mengikuti perubahan yang terjadi sehingga cenderung memiliki stres kerja yang tinggi dengan munculnya gejala mudah lesu atau tidak bersemangat dalam melakukan aktifitas pekerjaan, mudah tersinggung serta lebih menarik diri dan menghindar terlihat saat karyawan diberikan posisi dan pekerjaan baru lebih memilih menolak, bahkan ada yang sampai mengundurkan diri dari pekerjaannya.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Anugrahi, 2017), berjudul “hubungan antara perubahan organisasi dan dukungan sosial dengan stres kerja pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara VI Jambi”, didapati hasil bahwa ada hubungan negatif antara perubahan organisasi dengan stres kerja karyawan. Artinya semakin tinggi kesiapan perubahan organisasi maka semakin rendah stres kerja pada karyawan.

Berdasarkan fenomena di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tujuan mengetahui apakah ada hubungan sikap terhadap perubahan organisasi dengan stres kerja pada karyawan *back office* di PT. LAG. Diharapkan hasil penelitian yang dilakukan ini mampu untuk melihat dampak yang dirasakan pada perubahan organisasi dan sebagai bahan referensi evaluasi bersama.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada hubungan sikap terhadap perubahan organisasi dengan stres kerja pada karyawan *back office* di PT. LAG?
2. Bagaimana gambaran sikap terhadap perubahan organisasi pada karyawan *back office* di PT. LAG?
3. Bagaimana tingkat stres yang ada pada karyawan *back office* di PT. LAG?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Mengetahui hubungan sikap dengan stres kerja terhadap perubahan organisasi pada karyawan *back office* di PT. LAG.
2. Mengetahui sikap yang ada terhadap perubahan organisasi pada karyawan *back office* di PT. LAG.
3. Mengetahui tingkat stres yang ada pada karyawan *back office* di PT. LAG.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Memberikan informasi serta sumbangsih dalam ilmu pengetahuan psikologi industri dan organisasi mengenai hubungan stres kerja dengan sikap terhadap perubahan organisasi pada karyawan *back office* di PT. LAG.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Pihak Perusahaan

1. Memberikan informasi mengenai hubungan stres kerja dengan sikap terhadap perubahan organisasi pada karyawan *back office* di PT. LAG.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi terkait perubahan organisasi yang terjadi untuk menentukan kebijakan, pengembangan pada karyawan *back office* di PT. LAG.

b. Pihak Karyawan

1. Dapat membantu karyawan dalam memahami pentingnya antisipasi stres kerja dalam pekerjaan mereka.
2. Memberikan informasi mengenai bagaimana cara mengatasi stres kerja.