

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Semua karyawan membutuhkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja. Keamanan di dalam konteks ini bukan berarti hanya aman dari kecelakaan kerja, tetapi jauh dari itu, rasa aman dari ancaman kehilangan pekerjaan. Perasaan aman ini dapat menjadi suatu stimulator yang luar biasa di dalam mempertahankan sikap kerja karyawan secara jangka panjang. Teori kebutuhan Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dari suatu hierarki. Salah satu komponen hierarki tersebut adalah kebutuhan untuk bebas dari ancaman, yaitu rasa aman dari kejadian-kejadian dan lingkungan yang menimbulkan ancaman. Oleh karena itu, kebutuhan rasa aman dan bebas dari perasaan terancam merupakan kebutuhan yang mendasar dari individu. Individu akan selalu berusaha untuk mencari dan mengusahakan yang terbaik menurut persepsi terhadap dirinya sendiri untuk mencapai suatu tujuan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Anoraga (2006) menjelaskan tentang apa yang membuat karyawan merasa aman di dalam pekerjaannya adalah suasana kerja yang dirasakan sebagai suasana tanpa anda ancaman, ancaman bahwa sebagai karyawan tidak akan dipecat semena-mena tanpa ada alasan yang masuk akal, dan juga suasana yang dimengerti oleh atasan.

Sebaliknya karyawan yang tidak merasakan suasana yang tidak aman dan penuh ancaman akan merasakan ketidakamanan kerja (*job insecurity*). Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) merupakan persepsi karyawan terhadap ancaman yang ada di tempat kerja. Ketika ancaman dianggap lebih besar dari peluang, yaitu ketika karyawan merasakan kurangnya kontrol dan perubahan karakteristik pekerjaan, maka karyawan akan mengalami ketidakamanan kerja. *Job insecurity* juga merupakan pandangan subjektif individu terhadap situasi atau peristiwa di tempat kerja. Pandangan ini memungkinkan individu berpikir dan menilai situasi secara berbeda (Sverke & Hellgren, dalam Novliadi, 2009). Dengan demikian ada orang yang menganggap situasi atau lingkungannya sebagai hal yang tidak mengancam dirinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Roskie dan Guerin (dalam Fiksenbaum, 2002) menyimpulkan bahwa penurunan kondisi kerja seperti rasa tidak aman dalam bekerja akan mempengaruhi karyawan lebih dari sekedar kehilangan pekerjaan semata. Selain itu, hasil studi lain menunjukkan bahwa dalam *job insecurity* terdapat elemen-elemen multidimensi, sebagai contoh banyak karyawan tidak mencemaskan tentang hilangnya pekerjaan semata, tetapi yang dicemaskan oleh karyawan adalah kehilangan kekuatan (*power*) yang dimiliki atas pekerjaan yang dilakukan ataupun kesempatan-kesempatan yang ditawarkan oleh pekerjaan tersebut seperti status atau promosi.

*Job insecurity* juga dapat diartikan sebagai suatu keadaan yang tidak nyaman dan rancu yang dialami para pekerja yang disebabkan oleh berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, gelisah dan tidak nyaman karena potensi

perubahan itu mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterima karyawan dari organisasi.

Ketidak amanan kerja juga dirasakan semakin meningkat oleh karyawan di negara maju. Hal ini terjadi karena ketidakstabilan terhadap status karyawan dan tingkat pendapatan yang semakin tidak bisa diramalkan. Akibat berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi karyawan sangat mungkin merasa terancam.

Perubahan dianggap sebagai 'momok' besar dalam organisasi yang dapat mengancam kelangsungan kehidupan kerja mereka. Bagi para karyawan sendiri, kondisi semacam ini dapat menciptakan suatu ketidak nyamanan dalam melakukan pekerjaan serta timbul kekhawatiran akan kelanjutan kerja mereka. Demikian juga perubahan dalam lingkungan bisnis suatu perusahaan baik pada lingkungan internal maupun eksternal. Perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis, yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal, menuntut perusahaan untuk melakukan strategi yang tepat sebagai upaya adaptasi untuk dapat tetap hidup dan dapat terus tumbuh dan berkembang dalam dunia bisnis.

Kehidupan kerja secara dramatis telah berubah sebagai akibat adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asia), munculnya teknologi baru, restrukturisasi industri, dan persaingan global yang semuanya mempengaruhi organisasi dan pekerjaan. Perubahan dalam organisasi seperti merger, *downsizing*, reorganisasi, teknologi baru dan bahaya yang memberikan ancaman secara fisik sebagai sumber ancaman bagi pekerja (Asford, Lee, dan Bobko, 1989). Dengan kata lain, ancaman ini menjadikan karyawan tidak nyaman dalam bekerja.

Perubahan adalah sesuatu yang mutlak adanya. Setiap organisasi besar atau kecil pasti pernah mengalami perubahan. Menurut Wibowo (2008) melihat bahwa perubahan yang merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu perusahaan menuju pada keadaan yang diinginkan ke masa depan. Perubahan yang telah direncanakan mempunyai tujuan dapat meningkatkan perkembangan individu dan memperbaiki kinerja organisasi menurut. Perubahan manajemen dalam organisasi atau perusahaan dapat terjadi dengan adanya sumber-sumber yang menjadi pendorong perubahan.

Selain itu Wibowo (2008) yang mengatakan bahwa sumber-sumber perubahan manajemen organisasi tersebut dapat berasal dari luar organisasi maupun dari dalam organisasi. Sumber perubahan yang berasal dari luar organisasi antara lain adalah kondisi ekonomi rasional, nilai-nilai politik, perubahan kondisi, teknologi baru, peraturan baru, standar dan kualitas baru. Di lain pihak sumber perubahan terhadap organisasi yang berasal dari dalam antara lain adalah visi, misi, dan filosofi baru, strategi baru, redefinisi inti bisnis, kondisi sumber daya manusia, perubahan budaya organisasi, restrukturisasi dan *re-engineering* organisasi.

Perubahan-perubahan yang sering terjadi dalam lingkungan organisasi perusahaan yaitu perubahan-perubahan yang menuntut para karyawan dan pemimpin memainkan suatu peran yang senantiasa lebih penting dalam organisasi tersebut. Kompetensi global yang intensif, deregulasi dan kemajuan teknik telah mencetuskan suatu kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, kecenderungan teknologi dan globalisasi sehingga akibat perubahan tersebut

membuat banyak perusahaan tidak dapat hidup. Masalah yang bisa terjadi ketika perubahan akan dilakukan. Masalah yang paling sering dan menonjol adalah “penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*resistance to change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru karena adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan.

Jika suatu kondisi pekerjaan pada saat sekarang sudah memberikan rasa aman, dan individu memiliki kebutuhan akan rasa aman yang relatif tinggi, maka potensi menolak perubahan pun besar. Perubahan yang terjadi pada cara kerja akan memunculkan rasa tidak aman bagi pekerja. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Setiawan dan Hadianto dalam jurnal Setiawan, dkk menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi akan memberikan implikasi psikologis bagi anggota organisasi seperti perasaan cemas, stress, dan tidak aman dalam memikirkan kesinambungan pekerjaan karyawan. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan ancaman bahwa pekerjaannya dianggap tidak diperlukan lagi merupakan hal-hal biasa yang dapat terjadi dalam kehidupan kerja. Hal ini juga terjadi di dalam PT Perkebunan Nusantara III.

Fenomena yang terjadi di PT Perkebunan Nusantara III adalah dimana dahulu perkebunan mempunyai prinsip padat karya yang artinya menerima karyawan sebanyak-banyaknya. Akan tetapi, karena adanya persaingan bisnis yang disebabkan oleh adanya globalisasi. Pada zaman globalisasi saat ini, terlihat adanya MEA (Masyarakat Ekonomi Asia) dimana pada saat ini terdapat perdagangan bebas. Perdagangan bebas ini menyebabkan banyaknya perusahaan-

perusahaan baru yang juga memproduksi kelapa sawit dan karet atau dimana muncul perkebunan-perkebunan swasta lain yang bersaing dalam menghasilkan dan memasarkan berbagai macam hasil perkebunan yang berkualitas seperti kelapa sawit dan karet. Hal ini menyebabkan timbulnya persaingan antara perkebunan atau perusahaan, persaingan yang terjadi adalah persaingan harga dan kualitas. Perusahaan akan bersaing menjual hasil perkebunan dengan harga yang semurah-murahnya dan dengan kualitas yang terbaik agar hasil perkebunannya dibeli oleh perusahaan yang akan mengelola hasil perkebunan mereka menjadi produk lain. Oleh karena itu, hal ini membuat PT Perkebunan Nusantara III melakukan beberapa perubahan yaitu dengan melakukan restrukturisasi peraturan yang ada di PT Perkebunan Nusantara III. PTPN III ingin menghasilkan hasil yang sebanyak-banyaknya dengan mengurangi karyawan, karena jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan norma dan karena akan melakukan efisiensi biaya.

Salah satu restrukturisasi yang dilakukan oleh PTPN III adalah merubah struktur organisasi dengan melakukan efisiensi biaya. Pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh tiga orang namun saat ini pekerjaan tersebut dapat dilakukan oleh satu orang. Hal ini terlihat jelas di PTPN III, dimana biasanya 1000 hektar lahan dikerjakan oleh 500 orang namun sekarang untuk efisiensi maka lahan tersebut dapat dikerjakan oleh 200 orang. Sehingga karyawan-karyawan tersebut merasakan ketidakamanan kerja.

Pada saat penelitian dilakukan di PTPN III baru saja terjadi perubahan direktur utama. Hasil observasi yang dilakukan banyak terlihat karyawan yang

membicarakan mengenai perubahan tersebut. Karyawan banyak membicarakan mengenai kebijakan baru yang akan dibuat oleh direktur utama mengenai kelanjutan karyawan apakah karyawan akan dikurangi atau apakah karyawan akan dipindahkan ke kebun lain untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan terlihat tidak serius bekerja, tetapi karyawan terlihat membicarakan tentang perubahan itu. Isu yang terdengar oleh karyawan meliputi isu dimana direktur utama yang baru mulai memikirkan tentang pensiun dini, dimana ini dilakukan untuk melakukan efisiensi biaya serta untuk mengurangi karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan SOP (standar operasional) seperti mangkir untuk bekerja, menyalahi peraturan kerja serta bagi karyawan yang menggunakan obat-obatan terlarang seperti narkoba. Selain itu karyawan juga dilarang keras untuk menerima uang dari atasan atau pihak-pihak lain demi untuk kelancaran pekerjaan, dan apabila didapati hal tersebut maka karyawan akan terkena sanksi yaitu dapat berupa penurunan jabatan sampai pemberhentian kerja. Hal ini yang menyebabkan ketidakamanan kerja pada karyawan PT.Perkebunan Nusantara III.

Ketidakamanan kerja yang terjadi pada karyawan PTPN III Sei Karang berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 24 Desember 2015, dari 10 orang yang diwawancarai terdapat 7 orang karyawan yang menyatakan bahwa dimana karyawan takut dikeluarkan dari perusahaan, atau kemungkinan terkecil yang membuat ketidakamanan kerja pada karyawan adalah takut dipindahkan ke kebun lain sesuai dengan adanya perubahan yang terjadi. Bentuk ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan PTPN III Sei Karang adalah karyawan merasakan hilangnya kendali terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh

karyawan dan merasa tidak dapat melaksanakan pekerjaan yang biasanya karyawan kerjakan dengan baik sesuai dengan yang target yang telah ditetapkan oleh karyawan. Karyawan merasa takut apabila karyawan lain bisa lebih baik mengerjakan pekerjaan dibandingkan dengan cara karyawan tersebut melakukan pekerjaan itu. Karyawan merasa tidak bisa melakukan pekerjaan dengan baik dari karyawan yang lain sehingga karyawan memiliki kesempatan yang kecil untuk mendapatkan promosi atau naik jabatan. Selain itu, bentuk ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan adalah kondisi kerja karyawan terganggu, karyawan merasa kurang berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan karena karyawan memikirkan pengurangan karyawan yang mungkin terjadi pada diri karyawan.

Ketidakamanan kerja lain yang dirasakan oleh karyawan adalah karyawan takut mengalami penurunan jabatan. Hal ini terjadi karena direktur utama yang baru bisa sewaktu-waktu melakukan analisa dan menguji karyawan ataupun karyawan pimpinan mengenai jabatan yang sedang didudukinya sekarang. Jika menurut direktur utama karyawan pimpinana atau karyawan pelaksana tersebut tidak bisa mempertanggung jawabkan jabatan yang karyawan tersebut punya maka direktur utama bisa saja sewaktu-waktu menurunkan jabatan para karyawan tersebut.

Selanjutnya restrukturisasi yang terjadi di PTPN III adalah penggabungan manajemen. Hal ini terjadi umumnya di salah satu kebun yang ada di PTPN III. Kebun tersebut biasanya mempunyai dua orang manajer dalam menjalankan segalan urusan operasional kebun. Akan tetapi, karena adanya restrukturisasi

berupa penggabungan manajemen maka dari itu kebun tersebut hanya akan mempunyai satu orang manajer. Oleh karena itu, salah satu manajer yang tidak terpilih sebagai manajer akan merasakan ketidakamanan kerja dalam hal ini ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan bukan karena takut dikeluarkan dari perusahaan. Akan tetapi, bentuk lain dari ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan tersebut adalah kehilangan kekuatan (*power*) yang dimilikinya dalam menjalankan urusan operasional kebun tersebut. Selain itu, ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan adalah takut dipindahkan ke pekerjaan lain ataupun kebun lain karena karyawan tersebut sudah merasa terbiasa dengan pekerjaan yang biasa dikerjakan dan takut tidak bisa melakukan pekerjaan yang baru dengan baik seperti sebelumnya.

Oleh karena itu, peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **hubungan antara perubahan manajemen dengan *job insecurity* (ketidakamanan kerja) pada karyawan PT Perkebunan Nusantara III.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) merupakan kondisi di mana karyawan merasa terancam oleh ketidakpastian keberlanjutan dalam bekerja di organisasi. Ketidakamanan kerja (*job insecurity*) yang terjadi pada karyawan PTPN III adalah dimana karyawan takut dikeluarkan dari perusahaan, atau kemungkinan terkecil yang membuat ketidakamanan kerja pada karyawan adalah takut dipindahkan ke kebun lain. Selain itu, bentuk lain dari ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan PTPN III adalah karyawan merasakan hilangnya

kontrol dan kekuatan dalam melakukan pekerjaan yang biasanya karyawan kerjakan. Hal lain yang dirasakan karyawan dari ketidakamanan kerja di mana kondisi kerja karyawan terganggu, karyawan merasa kurang berkonsentrasi dalam melakukan pekerjaan. Karyawan juga merasa kehilangan kekuatan (*power*) yang dimilikinya dalam menjalankan urusan operasional perusahaan.

Ketidakamanan kerja yang dialami oleh karyawan dapat disebabkan oleh berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan di dalam jurnal Setiawan dan Hadiano, yang menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi akan memberikan implikasi psikologis bagi anggota organisasi seperti perasaan cemas, stress dan tidak aman dalam memikirkan kesinambungan pekerjaan karyawan.

Perubahan organisasi yang terjadi di PTPN III adalah adanya restrukturisasi dengan merubah struktur organisasi dengan melakukan efisiensi biaya. Pekerjaan yang biasanya dilakukan oleh tiga orang namun saat ini pekerjaan tersebut dapat dilakukan oleh satu orang. Perubahan juga dilakukan pada jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan norma dalam melakukan efisiensi biaya. Hal ini sejalan dengan yang disebutkan oleh Ruvio dan Rosenblatt (1999) bahwa perubahan organisasi menyebabkan seseorang mengalami perasaan terancam dan berpengaruh terhadap posisi seseorang dalam perusahaan.

Oleh karena itu, melalui identifikasi masalah ini maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul hubungan antara perubahan manajemen dengan ketidakamanan kerja (*job insecurity*) pada karyawan PTPN III.

### **C. Batasan Masalah**

Melihat fenomena yang ada maka peneliti membatasi permasalahan penelitian yakni mengenai hubungan perubahan manajemen dan *job insecurity* (ketidakamanan kerja). Penelitian ini dilakukan pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara III yang bekerja di Distrik II Kebun Sei Karang, dimana yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah karyawan laki-laki dan perempuan, serta karyawan yang mempunyai golongan I sampai dengan golongan III.

### **D. Rumusan Masalah**

Adapun perumusan masalah yang dimaksudkan oleh peneliti adalah sebagai berikut: “Apakah ada hubungan perubahan manajemen dengan *job insecurity* (ketidakamanan kerja) pada karyawan di PT Perkebunan Nusantara III?”.

### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan penemuan permasalahan yang dijelaskan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara perubahan manajemen dengan *job insecurity* (ketidakamanan kerja) pada karyawan.

## F. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang psikologi industri dan organisasi khususnya bidang perubahan manajemen dan *job insecurity* (ketidakamanan kerja).

### 2. Manfaat Praktis

- a. Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini bagi perusahaan adalah dapat membantu memberikan gambaran mengenai *job insecurity* (ketidakamanan kerja) yang dialami oleh karyawan akibat adanya perubahan manajemen.
- b. Manfaat bagi karyawan dapat membantu memberikan gambaran mengenai *job insecurity* yang dapat dialami oleh karyawan dalam bekerja, bagaimana karyawan menjaga kesinambungan dalam bekerja dalam menghadapi setiap ancaman yang ada di dalam pekerjaan.