

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Karyawan

1. Pengertian Karyawan

Menurut Hasibuan (2005), karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Selanjutnya, menurut Subri (dalam Manulang, 2002) karyawan adalah penduduk usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam suatu negara yang memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja dan berpartisipasi dalam aktivitas tersebut.

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam Pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakannya dimana hasil kerjanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pehariannya. Sama halnya menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah orang yang melaksanakan suatu pekerjaan di dalam sebuah perusahaan dalam menghasilkan suatu barang atau jasa.

A. JOB INSECURITY

1. Pengertian *Job Insecurity*

Ashford dkk (1989) mengatakan bahwa *job insecurity* merupakan suatu tingkat dimana para pekerja merasa pekerjaannya terancam dan merasa tidak berdaya untuk melakukan apapun terhadap situasi tersebut. *Job insecurity* dirasakan tidak hanya disebabkan oleh ancaman terhadap kehilangan pekerjaan, tetapi juga kehilangan dimensi pekerjaan (Ashford dkk, 1989). Menurut Rosenbalt (dalam Munandar, 2001) *job insecurity* adalah ketidakberdayaan untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena ancaman dari situasi dari pekerjaan. Sebagai tambahan, Hartley (dalam Novliadi, 2009) menyatakan bahwa *job insecurity* dilihat sebagai kesenjangan antara tingkat *security* yang dialami seseorang dengan tingkat *security* yang ingin diperolehnya.

Selain itu, Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mendefinisikan *job insecurity* sebagai ketidakberdayaan untuk mempertahankan kesinambungan yang diinginkan dalam kondisi kerja yang terancam dengan berbagai perubahan yang terjadi dalam organisasi, karyawan sangat mungkin merasa terancam, gelisah, dan tidak aman karena potensi perubahan untuk mempengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *job insecurity* merupakan penilaian pekerja terhadap suatu keadaan di mana mereka merasa terancam dan mereka merasa tidak berdaya untuk mempertahankan kesinambungan pekerjaan tersebut. Kondisi ketidakamanan kerja yang dialami oleh seseorang yang disebabkan oleh perubahan-perubahan lingkungan (faktor

eksternal) dan watak atau kepribadian dan mental seseorang yang mengalami kondisi tersebut (faktor internal).

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Job Insecurity*

Hasil studi oleh Pasewark dan Strawser (1996) mengidentifikasi empat faktor penyebab dari *job insecurity* yang dihadapi karyawan. Empat faktor penyebab tersebut adalah:

1. Konflik peran (*role conflict*)

Ketika seorang individu dihadapkan dengan ekspektasi peran yang berlainan, hasilnya adalah konflik peran (*role conflict*). Konflik ini muncul ketika seorang individu menemukan bahwa untuk memenuhi syarat satu peran dapat membuatnya lebih sulit untuk memenuhi peran lain. Pada tingkat ekstrem, hal ini dapat meliputi situasi-situasi di mana dua atau lebih ekspektasi peran saling bertentangan.

2. Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*)

Ketidakjelasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan.

3. Perubahan Organisasi (*organizational change*)

Merupakan berbagai kejadian yang secara potensial dapat mempengaruhi sikap dan persepsi karyawan sehingga dapat menyebabkan perubahan yang signifikan dalam organisasi. Kejadian-kejadian tersebut antara lain meliputi merger, perampangan (*downsizing*), reorganisasi, teknologi baru, dan perubahan manajemen.

4. *Locus of Control*

Merupakan tingkat dimana individu yakin bahwa mereka adalah penentu nasib mereka sendiri. Internal (*internal*) adalah individu yang yakin bahwa mereka merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri mereka. Eksternal (*exsternal*) adalah individu yang yakin bahwa apa pun yang terjadi pada diri mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan. *Locus of control* merupakan suatu indikator evaluasi inti diri karena individu yang berfikir bahwa mereka kurang memiliki kendali atas hidup mereka cenderung kurang memiliki kepercayaan diri.

Selanjutnya, Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) telah mengkategorikan penyebab *job insecurity* ke dalam tiga kelompok sebagai berikut:

a. Kondisi lingkungan dan organisasi

Kondisi lingkungan dan organisasi ini dapat dijelaskan oleh beberapa faktor, misalnya: komunikasi organisasional dan perubahan organisasional. Perubahan organisasional yang terjadi antara lain dengan dilakukannya *downsizing*, *restrukturisasi*, dan *merger* oleh perusahaan.

b. Karakteristik individual dan jabatan pekerja

Karakteristik individual dan jabatan pekerja terdiri dari: usia, *gender*, senioritas, pendidikan, posisi pada perusahaan, latar belakang budaya, status sosial ekonomi, dan pengalaman kerja.

c. Karakteristik personal pekerja

Karakteristik personal pekerja yang dapat mempengaruhi *job insecurity* misalnya: *locus of control*, *self esteem*, dan perasaan optimis atau pesimis pada karyawan.

Jumlah variansi dalam penerimaan *job insecurity* yang dijelaskan oleh *predictor* ini adalah sekitar 20%. *Predictor* terbaik biasanya adalah faktor-faktor posisional, seperti pengalaman pengangguran sebelumnya, atau kontrak kerja sementara (Kinnunen & Naetti dalam Ashford dkk, 1989), faktor-faktor personal (Roskies & Louisguerin dalam Ashford dkk, 1989) dan tanda-tanda ancaman contohnya rumor mengenai reorganisasi atau perubahan manajemen (Ashford dkk, 1989).

Meninjau uraian di atas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *job insecurity* adalah kondisi lingkungan dan organisasi, karakteristik individual, dan karakteristik personal pekerja. Dalam penelitian ini, kondisi lingkungan dan organisasi dipilih peneliti untuk dapat dijelaskan dengan mengacu kepada perubahan manajemen yang terjadi di dalam perusahaan. Sehingga dalam hal ini peneliti ingin mengetahui apakah ada hubungan antara perubahan manajemen dengan *job insecurity* (ketidakamanan kerja).

3. Aspek-aspek *Job Insecurity*

Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt dan Ashford et al (1984), *job insecure* ini terdiri dari lima aspek-aspek yaitu:

1. Aspek kerja (*the important of work factor*), berupa ancaman yang diterima pada berbagai aspek kerja seperti promosi, kenaikan upah atau mempertahankan upah yang diterima saat ini, mengatur jadwal kerja. Karyawan yang terancam kehilangan aspek pekerjaan tersebut akan memiliki *job insecurity* yang tinggi dibandingkan yang tidak merasa terancam.
2. Keseluruhan kerja (*the important of job event*), seperti kejadian promosi, kejadian untuk diberhentikan sementara waktu, kejadian dipecat, individu yang mendapatkan ancaman terhadap kejadian kerja penting lebih memungkinkan memicu *job insecurity* dibandingkan ancaman pada kejadian kerja yang tidak penting.
3. Mengukur kemungkinan perubahan negatif pada aspek kerja (*likelihood of negative change in work factor*), semakin besar timbulnya ancaman negatif pada aspek kerja akan memperbesar kemungkinan timbulnya *job insecurity* pada karyawan dan sebaliknya.
4. Mengukur kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan aspek kerja (*likelihood of negative change in job event*), semakin besar kemungkinan negatif menimpa kejadian kerja, maka semakin besar potensi untuk kehilangan pekerjaan yang berakibat memperbesar timbulnya *job insecurity* karyawan dan sebaliknya.

5. Ketidakberdayaan (*powerlesnes*), yang dirasakan individu membawa *outcome* atau hasil pada cara individu menghadapi keempat komponen diatas. Artinya, jika individu menerima ancaman pada aspek kerja atau kejadian kerja, maka mereka akan menghadapinya sesuai kemampuan yang dimilikinya. Semakin tinggi atau rendah *powerlesness* akan berakibat pada semakin tinggi atau rendahnya *job insecurity* yang dirasakan individu.

Selanjutnya, Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mengemukakan aspek-aspek terdiri dari empat komponen membentuk besarnya ancaman atau derajat ancaman yang dirasakan mengenai kelanjutan situasi kerja tertentu. Ancaman ini dapat terjadi pada berbagai aspek pekerjaan atau pada keseluruhan pekerjaan :

- a. Tingkat ancaman yang dirasakan karyawan mengenai aspek-aspek pekerjaan seperti kemungkinan untuk mendapat promosi, mempertahankan tingkat upah yang sekarang atau memperoleh kenaikan upah. Individu yang menilai aspek kerja tertentu yang terancam atau terdapat kemungkinan aspek kerja tersebut akan hilang maka akan lebih gelisah dan merasa tidak berdaya.
- b. Seberapa pentingnya aspek pekerjaan tersebut bagi individu. Ancaman pada aspek pekerjaan yang penting akan lebih berpengaruh pada ketidak amanan dalam bekerja dibanding ancaman pada aspek yang kurang penting.
- c. Tingkat ancaman kemungkinan terjadinya peristiwa-peristiwa yang secara negatif mempengaruhi keseluruhan kerja individu, misalnya dipecat atau dipindahkan ke kantor cabang lain.
- d. Tingkat kepentingan-kepentingan yang dirasakan individu mengenai potensi setiap peristiwa tersebut.

Selain itu, Haillier (Sugiarti, 2006) mengungkapkan aspek-aspek dari ketidak amanan dalam bekerja antara lain :

- a. Ketakutan pekerja yang dipandang sebagai kelanjutan dari peran pekerja
Peran pekerja akan mengalami ketidak amanan dalam bekerja karena kerancuan peran atau tugas dari perusahaan atau perubahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan karena adanya krisis dalam perusahaan atau organisasi.
- b. Kondisi atau perlakuan perusahaan atau organisasi
Kondisi fisik dan perekonomian perusahaan sangat mungkin menimbulkan ketidak amanan dalam bekerja karena dengan kondisi perekonomian perusahaan sangat mungkin menimbulkan ketidak amanan dalam bekerja karena dengan kondisi perekonomian perusahaan yang buruk dan banyaknya pengurangan pekerja yang terjadi pada perusahaan akan menimbulkan ketidak nyamanan atau ketidak amanan dalam bekerja.
- c. Pekerja dalam *study lay off*
Pekerja yang berada dalam masa *study lay off* atau dalam proses penyelidikan atas kesalahan dalam bekerja yang apabila terbukti bersalah akan berakhir pada *lay off* atau pemecatan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa aspek-aspek dari *job insecurity* adalah aspek kerja, keseluruhan, mengukur kemungkinan perubahan negatif pada aspek kerja, mengukur kemungkinan perubahan negatif pada keseluruhan aspek kerja, dan ketidak berdayaan.

4. Dimensi *Job Insecurity*

Menurut Ruvio dan Rosenblatt (1999) menjelaskan ada tiga dimensi *job insecurity*, yaitu:

1. Perasaan terancam pada total pekerjaan seseorang, misalnya seseorang dipindahkan ke posisi yang lebih rendah dalam organisasi, dipindahkan ke pekerjaan lain dengan level yang sama dalam organisasi atau diberhentikan sementara. Pada sisi lain kehilangan pekerjaan mungkin dapat terjadi secara permanen atau seseorang mungkin dipecat atau dipaksa pensiun terlalu awal.
2. Perasaan terancam terhadap tampilan kerja (*job features*). Misalnya, perubahan organisasional mungkin menyebabkan seseorang kesulitan mengalami kemajuan dalam organisasi, mempertahankan gaji ataupun meningkatkan pendapatan. Hal ini mungkin berpengaruh terhadap posisi seseorang dalam perusahaan, kebebasan untuk mengatur pekerjaan, penampilan kerja, dan signifikansi pekerjaan. Ancaman terhadap tampilan kerja mungkin juga berperan dalam kesulitan mengakses sumber-sumber yang sebelumnya siap dipakai.
3. *Job insecurity* mungkin berperan dalam perasaan seseorang terhadap kurangnya kontrol atau ketidakmampuan untuk mengendalikan kejadian-kejadian di lingkungan kerjanya yaitu perasaan tidak berdaya (*powerlessness*).

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi dari job insecurity yaitu perasaan terancam pada total pekerjaan seseorang, perasaan terancam terhadap tampilan kerja, dan perasaan tidak berdaya.

B. PERUBAHAN MANAJEMEN

1. Pengertian Perubahan Manajemen

Wibowo (2004) melihat bahwa perubahan merupakan pergeseran dari keadaan sekarang suatu perusahaan menuju pada keadaan yang diinginkan di masa depan. Perubahan dari keadaan sekarang tersebut dilihat dari sudut struktur, proses, orang, dan budaya.

Selanjutnya, Winardi (2005) 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 efektifitas. Selanjutnya, Anne Maria (1998) berpendapat bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan menyusun kembali komponen-komponen organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi.

Perubahan organisasi menjadi suatu kebutuhan ketika organisasi sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan lingkungannya. Perubahan dapat terjadi karena dua sebab. Pertama, perubahan yang diprakarsai sendiri oleh organisasi, misalnya karena produktivitas menurun, daya saing perlu ditingkatkan, karyawan pensiun, usaha organisasi meluas atau menyempit, perubahan strategi organisasi, perubahan pada pasar-pasar dan berbagai faktor internal lainnya. Kedua, perubahan terjadi sebagai tanggapan organisasi terhadap berbagai faktor eksternal,

tetapi dengan dampak kuat terhadap organisasi yang bersangkutan. Perubahan yang terjadi pada lingkungan dapat beragam bentuk seperti perubahan di bidang ekonomi, politik, kebijaksanaan pemerintah atau dampak perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Siagian, 2008).

Harold J. Leavitt (dalam Stoner, 1988) berpendapat bahwa sebuah organisasi dapat diubah dengan mengubah struktur, teknologi, dan orang (individu). Mengubah struktur organisasi mencakup penataan kembali sistem internnya, seperti jaringan komunikasi, arus pekerjaan, atau hierarki manajemen. Mengubah teknologi organisasi berarti perubahan peralatan, proses perekayasaan, teknik riset, atau metode produksi. Mengubah orang dalam organisasi meliputi perubahan seleksi, pelatihan, hubungan sikap, atau peran para anggota organisasi.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa perubahan manajemen adalah perubahan yang dilakukan terhadap unsur-unsur dalam suatu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi guna mencapai tujuan perusahaan.

2. Faktor-faktor Pendorong Perubahan Manajemen

Menurut Mustafa (dalam Julita, 2011) memperhatikan bahwa kebutuhan akan perubahan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu :

1. Faktor Eksternal

a. Karakteristik Demografis

Unsur demografis antara lain adalah umur, pendidikan, tingkat keterampilan, gender, migrasi, dan lain-lain.

b. Kemajuan teknologi

Meningkatkan dalam menggunakan teknologi sebagai alat untuk memperbaiki produktivitas.

c. Perubahan Pasar

Pentingnya global adalah memaksa perusahaan mengubah cara mereka mengerjakan bisnis.

d. Tekanan Sosial

Tekanan sosial dapat tumbuh dari adanya konflik, adanya nilai-nilai yang harus dipertahankan maupun tipologi kepemimpinan.

2. Faktor Internal

Kekuatan internal untuk perubahan datang dari hal-hal berikut:

a. Problem/Prospek Sumber Daya Manusia

Masalah ini bisa timbul karena persepsi pekerja tentang bagaimana mereka diperlakukan di tempat kerja dan kecocokan antara kebutuhan dan keinginan individual dan organisasi.

b. Perilaku

Konflik antara manajer dan bawahannya merupakan tanda perubahan diperlukan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor pendorong perubahan manajemen adalah faktor eksternal dimana terdiri dari karakteristik demografis, kemajuan teknologi, perubahan pasar, dan tekanan sosial. Faktor internal dimana terdiri dari problem/prospek SDM dan perilaku.

3. Dimensi Perubahan Organisasi

Menurut Hatch (1997) dalam buku *Organization Theory Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, dimensi dalam perubahan organisasi, yaitu:

a. Dimensi Material

Dimensi material dikategorikan dalam bentuk aset-aset perusahaan. Hal ini kadang juga menjadi penghambat perubahan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

b. Dimensi Intelektual

Suatu organisasi pasti terdapat berbagai macam orang yang berbeda dengan cara berpikir yang berbeda pula. Cara pandang atau cara berpikir orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi juga akan mempengaruhi perubahan organisasi. Dalam situasi tertentu, terkadang cara pandang yang sama tidak dapat diterapkan, tetapi harus menggunakan cara pandang lain.

c. Dimensi Emosional

Dimensi emosional berhubungan dengan konsep diri dan hubungan-hubungan sosial yang sudah dibentuk. Hal ini juga perlu dipertimbangkan dalam suatu perubahan organisasi. Untuk mewujudkan tujuan organisasi, maka setiap divisi dalam organisasi itupun harus saling bekerjasama, kerjasama akan terwujud apabila ada ikatan emosional yang baik. Ketika individu sudah cocok dengan teman kerja, tetapi ketika ada perubahan organisasi maka teman kerja individu tersebut harus berubah, maka akan dibutuhkan waktu untuk menjalin ikatan emosional agar terwujud kerjasama yang baik.

d. Dimensi Spiritual

Dimensi ini berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan yang terwujud dalam budaya organisasi. Perubahan organisasi juga sangat berkaitan dengan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai yang dianut perusahaan yang terwujud dalam sebuah budaya organisasi, tidak akan dengan mudah berubah ketika terjadi perubahan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi terdiri dari : dimensi material, dimensi intelektual, dimensi emosional dan dimensi spiritual.

4. Tingkatan Strategi dalam Perubahan Manajemen

Ada empat tingkatan strategi dalam perubahan (Mulyadi, 2015):

1. Strategi Fungsional

Rencana untuk memperkuat fungsi-fungsi organisasi dan sumber daya organisasi, maupun kemampuan berkoordinasi, untuk menciptakan kompetensi inti.

2. Strategi Bisnis

Seperangkat rencana untuk mengkombinasikan fungsi kompetensi inti dalam rangka mengatur organisasi sehingga memiliki keunggulan bersaing pada bidangnya.

3. Strategi Tingkat Korporate

Suatu rencana untuk menggunakan dan mengembangkan kompetensi inti sehingga organisasi tidak hanya mampu untuk melindungi dan memperluas keberadaannya tapi dapat juga melakukan perluasan pada bidang baru.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan tingkatan strategi dalam perubahan adalah strategi fungsional, strategi bisnis dan strategi tingkat korporate.

5. Tipe-tipe Perubahan Manajemen

Gordon (1998) melihat perubahan melalui suatu continuum perubahan dalam 4 rangkaian kesatuan perubahan :

a. *Turning*

Perubahan yang menaik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan atau mencoba memperbaiki efisiensi dan efektifitas. Turning dapat memperbaiki prosedur-prosedur dan kebijakan baru, memperkenalkan teknologi baru dan mengembangkan kegiatan antar karyawan.

b. Adaptasi

Perubahan yang menaik dalam menjawab perubahan lingkungan yang tidak diharapkan organisasi bisa melalui memperkenalkan produk baru atau menambah keistimewaan produk yang ada untuk menanggapi produk-produk saingan.

c. Re-orientasi

Perubahan yang tidak menentu dan tidak bersambung yang mengantisipasi perubahan industry, sering melibatkan pendefinisian kembali suatu organisasi, seperti perubahan dalam identitas, visi, strategi, atau nilai-nilai yang berarti. Tipe perubahan ini secara umum membutuhkan pemimpin yang mempunyai pandangan ke depan yang dapat mengantisipasi perubahan lingkungan termasuk mendesain kembali organisasi dan melakukan *re-engineering*.

d. Re-creation

Dalam merespon krisis atau perubahan lainnya seperti perubahan lingkungan yang tidak diharapkan ataupun perubahan-perubahan yang cenderung tidak terduga dan berat dan selalu menjadi tantangan bagi nilai inti organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa tipe-tipe perubahan manajemen yaitu *turning*, adaptasi, re-orientasi, *re-creation*.

6. Jenis-jenis Perubahan Manajemen

Wibowo (2008) membedakan beberapa jenis perubahan menjadi :

a. Perubahan Terencana dan Tidak terencana

Perubahan terencana adalah aktivitas perubahan yang disengaja dan berorientasi pada tujuan. Sementara itu, Wibowo (2008) menyatakan sebagai aktivitas yang dimaksudkan dan sifatnya disengaja dan dirancang untuk memenuhi beberapa tujuan organisasional.

Sedangkan, perubahan tidak terencana merupakan pergeseran aktivitas organisasional karena adanya kekuatan yang sifatnya eksternal, yang berada diluar kontrol organisasi, Wibowo (2008).

b. Tipologi perubahan

Wibowo (2008) mengelompokan berbagai macam perubahan ke dalam tiga macam tipologi, yaitu :

1. *Adaptive change* merupakan perubahan yang paling rendah tingkat kompleksitasnya, biaya dan ketidakpastiannya (Wibowo, 2008).

Dalam hal ini organisasi yang akan melakukan perubahan-perubahan yang terjadi dengan mengadaptasi perkembangan-perkembangan yang ada (Mulyadi, 2015).

2. *Innovative change* diperkenalkan praktik baru pada organisasi. *Innovative change* berada di bawah kontinum dalam kompleksitas, biaya dan ketidakpastiannya (Wibowo, 2008). Dalam hal ini organisasi yang akan melakukan perubahan-perubahan mencoba melakukan pembaharuan-pembaharuan untuk diterapkan dalam organisasi yang pada gilirannya nanti diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi (Mulyadi, 2015).
3. *Radically innovative change* merupakan jenis perubahan yang paling sulit dilaksanakan dan cenderung paling menakutkan kepercayaan manajerial dan keamanan kerja pekerja (Wibowo, 2008). Dalam hal ini organisasi melakukan perubahan-perubahan secara radikal terhadap keseluruhan sistem yang ada dalam organisasi (Mulyadi, 2015).

c. Perubahan Inkremental dan Fundamental

Menurut Wibowo (2008) perubahan Inkremental hampir terjadi dengan sendirinya, dan mencakup ratusan situasi yang dihadapi manajer sepanjang kariernya, termasuk di dalamnya perubahan metode dan proses kerja, tata letak pabrik, peluncuran produk baru, dan situasi lain dimana orang melihat kelanjutan dari keadaan lama ke baru. Perkembangannya melalui evolusi, bukan revolusi, dan meskipun setelah melalui waktu panjang, pengamat dapat melihat perbedaan yang besar antara keadaan organisasi yang lalu dan sekarang, tidak ada satu

perubahan yang membuat seluruh organisasi merasa sangat berbeda. Walaupun demikian, perubahan tersebut tidak berarti mudah untuk dilaksanakan atau tidak akan menghadapi resistensi.

Sebaliknya, perubahan fundamental sesuai dengan namanya, merupakan perubahan yang strategis, visioner, dan transformasional. Perubahan fundamental memberikan dampak yang patut diperhatikan pada organisasi atau bagian organisasi yang sedang menjalankan perubahan. Jika berhasil, perbedaannya dapat diperhatikan di dalam dan di luar organisasi. Perubahan semacam ini biasanya besar, dan secara dramatis mempengaruhi operasi masa depan organisasi dan sering kali menyangkut pergolakan penting. Contoh perubahan semacam ini antara lain adalah hasil proses kegiatan *re-engineering* yang mengubah seluruh cara bisnis beroperasi, *merger* dengan organisasi lain, atau pergerakan organisasi ke dalam aktivitas yang berbeda total.

d. *Tempered Radical Change*

Wibowo (2008) berpendapat bahwa strategi perubahan merupakan suatu kontinum dari yang sifatnya sangat pribadi (*most personal*) sampai pada sangat umum (*most public*). Bentuk perubahan yang terjadi dapat berupa :

1. *Disruptive self-expression* (ekspersi diri bersifat mengganggu) secara pelan-pelan dapat memengaruhi orang lain. Kadang-kadang yang dilakukan sangat sederhana seperti penggunaan bahasa, cara berpakaian, atau sikap tertentu secara perlahan mengubah iklim kerja.
2. *Verbal jujitsu* (bela diri secara lisan) telah melibatkan kekuatan untuk mengarahkan perubahan situasi. Pekerja yang menerapkan *Verbal Jujitsu*

bereaksi atas pernyataan yang tidak diinginkan dan mengalihkan menjadi peluang untuk perubahan yang akan diperhatikan orang lain. Dalam mempraktikkan *verbal jujitsu*, ditunjukkan kontrol diri dan kecerdasan emosional.

3. *Variable-term opportunism* (variabel oportunistik) mengubah sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan sejak lama dan secara kreatif membuka peluang baru. Dalam jangka pendek, berarti menyiapkan kapitalisasi lingkungan. Dalam jangka panjang berarti sesuatu yang lebih proaktif. Apabila kita memberikan kesempatan kepada bawahan menyampaikan presentasi di hadapan pimpinan, yang biasanya selalu harus kita lakukan sendiri, merupakan penyimpangan dari kebiasaan.
4. *Strategi alliance building* (membangun persekutuan strategi) berarti membangun perserikatan atau kerja sama dengan orang lain. Dengan demikian, akan didapatkan legitimasi, akses pada sumber daya dan kontak, bantuan teknis dan tugas, dukungan emosional dan saran.

e. *Struktural and Cyclical Change*

Dalam perubahan struktural terjadi kenaikan atau penurunan kuantitatif yang berarti yang menghasilkan perubahan kualitas sehingga memerlukan penyesuaian secara tetap. Apabila tidak merespon perubahan akan salah melangkah dan timbul kerugian. Sebagai contoh, teknologi komunikasi semakin maju dan berkembang sehingga tidak mungkin untuk mundur kembali lagi. Akan tetapi, perubahan dapat pula terjadi dari suatu kondisi tertentu atau dari suatu tingkat tertentu setelah melalui periode tertentu, kembali lagi pada tingkat semula.

Perubahan siklikal mengikuti pola dalam fluktuasinya, kembali secara regular pada tahap sebelumnya. Perubahan siklikal hanya memerlukan penyesuaian sementara. Sebagai contoh adalah pada perubahan mode, sifatnya sementara, dan suatu saat akan kembali pada desain lama.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan jenis-jenis perubahan manajemen adalah perubahan terencana dan tidak terencana, *incremental* dan *fundamental change*, *tempered radical change*, *structural and cyclical change*.

C. Hubungan Antara Perubahan Manajemen dengan *Job Insecurity* (Ketidakamanan Kerja)

Kehidupan kerja telah berubah sebagai akibat persaingan global yang semuanya mempengaruhi organisasi dan pekerjaan. Kondisi tersebut dapat menjadi ancaman bagi karyawan dan menimbulkan rasa tidak aman dalam bekerja. Ketidakamanan dalam bekerja disebut dengan istilah *job insecurity*. *Job insecurity* merupakan suatu tingkat yang menunjukkan bahwa para pekerja merasa pekerjaannya merasa terancam dan merasa tidak berdaya untuk melakukan ataupun terhadap situasi tersebut (Ashford et al, 1989).

Menurut Bryson dan Harvey (2000) rasa tidak aman dalam bekerja dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu subjektif dan objektif. Rasa tidak aman yang sifatnya objektif umumnya dikaitkan dengan indikator yang jelas, untuk mengetahui kestabilan karyawan dalam organisasi. Sementara rasa aman yang subjektif relatif sulit untuk diamati secara langsung karena indikator yang

digunakan adalah ancaman terhadap hilangnya pekerjaan dan konsekuensi dari hilangnya pekerjaan tersebut, sebagaimana yang dirasakan oleh karyawan.

Para pekerja akan mengalami ketidakamanan dalam bekerja karena terancam dengan tugas dari perusahaan atas perubahan yang terjadi dalam organisasi atau perusahaan karena adanya krisis dalam perusahaan atau organisasi. Smithson dan Lewis (2000) mengartikan ketidakamanan dalam bekerja sebagai kondisi psikologis seseorang (karyawan) yang menunjukkan rasa bingung atau merasa tidak aman dikarenakan kondisi lingkungan yang berubah-ubah.

Perubahan manajemen adalah suatu proses dimana organisasi tersebut berpindah dari keadaannya yang sekarang menuju ke masa depan yang diinginkan untuk meningkatkan efektifitas organisasinya. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terutama Teknologi Informasi, mengharuskan organisasi untuk terus menerus melakukan perubahan. Perubahan yang dilakukan organisasi semata-mata untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi yaitu peningkatan produktivitas, peningkatan pelayanan, peningkatan moral dan kapasitas anggota dan sebagainya.

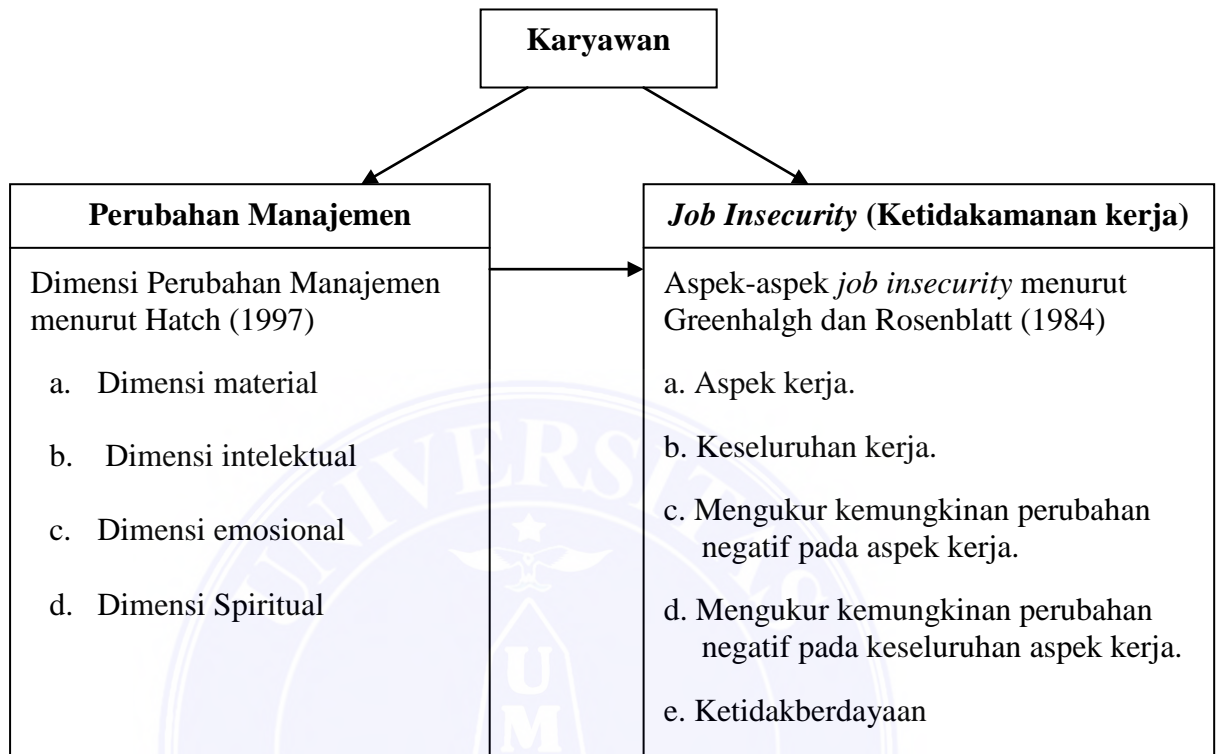
Berdasarkan studi-studi sebelumnya yaitu menurut Greenhalg dan Roseblatt (1984) yang menyertakan faktor-faktor yang mempengaruhi ketidakamanan kerja yang dirasakan oleh karyawan yaitu pertama lingkungan utama dan kondisi organisasional yang didalamnya terdapat perubahan organisasi dan manajemen. Kedua adalah individu karyawan dan karakteristik posisional dan yang ketiga adalah karakteristik keperibadian karyawan.

Setiawan dan Hadianto (2008) menyatakan bahwa perubahan dalam organisasi akan memberikan implikasi psikologis bagi anggota organisasi seperti perasaan cemas, stress, dan tidak aman dalam memikirkan kesinambungan pekerjaan mereka. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan ancaman bahwa pekerjaannya dianggap tidak diperlukan lagi merupakan hal-hal biasa yang dapat terjadi dalam kehidupan kerja.

Seperti yang telah diuraikan diatas bahwa satu penyebab dari *job insecurity* adalah kondisi lingkungan dan organisasi, misalnya komunikasi organisasi dan perubahan organisasi. Menurut Scheweiger & Ivanchovich (dalam Novliadi, 2009), bagi para pekerja perubahan-perubahan seperti ini dapat mengakibatkan perasaan cemas, stress, dan tidak aman dalam memikirkan kesinambungan pekerjaan mereka.

Berdasarkan uraian diatas, dapat diketahui bahwa ada hubungan antara persepsi terhadap perubahan manajemen dengan *job insecurity* (ketidakamanan kerja) pada karyawan.

D. Kerangka Konseptual



E. Hipotesis

Berdasarkan uraian teoritis di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut: Ada hubungan positif antara perubahan manajemen dengan *job insecurity* (ketidakamanan kerja). Dengan asumsi semakin tinggi perubahan manajemen maka semakin tinggi *job insecurity* (ketidakamanan kerja) pada karyawan. Sebaliknya semakin rendah perubahan manajemen maka semakin rendah *job insecurity* (ketidakamanan kerja) pada karyawan.