

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam suatu perusahaan, di samping faktor sumber daya non – manusia. Sumber daya manusia memegang peranan yang penting karena manusia menjadi pengendali semua sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan. Selain itu, perubahan yang dibuat oleh banyak perusahaan dewasa ini menyebabkan timbulnya keresahan yang dialami oleh para karyawan selaku sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Dewasa ini banyak perusahaan – perusahaan swasta yang melakukan perubahan di dalam organisasinya. Perubahan itu berupa terbentuknya visi dan misi baru, sehingga perlu dilakukan penyusunan strategi dan sistem operasional yang baru. Proses penyusunan strategi dan sistem operasional yang baru inilah yang biasanya diikuti oleh suatu proses yang disebut sebagai proses restrukturisasi. Proses restrukturisasi ini merupakan proses yang rumit sehingga tidak dapat direalisasikan dalam waktu yang singkat.

Suatu usaha untuk mempertemukan pendapat tentang kecemasan (*anxiety*) dipelopori oleh Spielberger (1978) yang mengemukakan konsep tentang

state anxiety dan *trait anxiety*. Dua jenis kecemasan yang dikemukakan oleh Spielberger adalah kecemasan yang berperan dalam menggugah penghayatan suatu kecemasan yaitu *state anxiety* dan *trait anxiety*.

Trait anxiety (A-Trait) adalah kecenderungan yang relatif menetap dalam menghayati kecemasan. Sedangkan *state anxiety (A-State)* adalah suatu keadaan sesaat pada saat seseorang sedang menghayati kecemasan dan sangat dipengaruhi oleh tingkat *trait anxiety* seseorang. Kedua konsep ini merupakan upaya klarifikasi dan kerangka acuan untuk memahami fenomena *anxiety*.

Individu yang memiliki tingkat *trait anxiety* yang tinggi cenderung menilai stimulus sebagai kondisi yang mengancam dibandingkan dengan individu yang memiliki *trait anxiety* yang rendah. Demikian juga pada individu yang memiliki *trait anxiety* yang tinggi akan cenderung memiliki *state anxiety* yang tinggi dan sebaliknya.

Rasa tidak aman dalam pengertian luas diartikan sebagai potensi untuk menimbulkan kecemasan dalam diri karyawan yang merupakan faktor penghambat utama dalam proses restrukturisasi. Walaupun kecemasan tersebut dalam waktu yang sementara, khususnya pada fase turbulensi, tetapi dalam konteks tertentu kecemasan tersebut dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan, misalnya menurunnya semangat dan kinerja karyawan sehingga produktivitas dalam perusahaan akan mengalami penurunan sehingga hal tersebut menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Kerugian lain yang paling besar adalah terganggunya proses implementasi visi dan misi, strategi dan pembentukan sikap sebagai akibat dari kecemasan di dalam diri karyawan, sehingga akan menimbulkan masalah baru dalam perusahaan. Padahal saat itu perusahaan sedang berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Kecemasan dalam diri karyawan tersebut disebut sebagai kerugian yang paling besar karena strategi yang baru disusun akan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak manajemen perusahaan apabila dapat diimplementasikan terhadap sikap dan kinerja karyawan.

Kecemasan secara umum dapat dikatakan sebagai suatu keadaan gelisah, kondisi yang tidak menentu dan tegang di dalam diri karyawan yang disebabkan oleh suatu obyek yang tidak jelas. Dengan kata lain suatu obyek yang tidak jelas akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan hidup karyawan yang juga berpotensi menimbulkan kecemasan, sehingga apabila obyek tersebut dapat di persepsikan dan dipahami oleh karyawan, hal tersebut tentunya akan dapat mengurangi kecemasan.

Kecemasan yang diakibatkan oleh proses restrukturisasi akan dapat dikurangi apabila konsep-konsep restrukturisasi dapat dipahami oleh karyawan sesuai dengan yang dimaksudkan oleh pihak karyawan. Upaya pelatihan tentang restrukturisasi harus lebih diarahkan sebagai awal pembentukan sikap yang sesuai dengan tuntutan struktur manajemen yang baru dan sasaran utama yang harus diperhatikan adalah usaha mengkomunikasikan konsep restrukturisasi untuk membentuk pemahaman yang sama oleh karyawan. Upaya mengkomunikasikan konsep restrukturisasi tersebut, diharapkan apa yang menjadi pokok obyek restrukturisasi dapat menjadi jelas tanpa menimbulkan kecemasan dalam diri karyawan.

Rasa kecemasan akan dapat membawa pengaruh yang positif maupun yang negatif bagi karyawan itu sendiri tergantung bagaimana karyawan tersebut menanggapi rasa cemas dalam diri mereka. Pada kenyataannya di perusahaan banyak karyawan yang menjadikan rasa cemas dalam diri mereka sebagai suatu hambatan yang akan

menghambat perjalanan karir kerja mereka, banyak di antara mereka yang menjadi mudah putus asa dan tidak bersemangat dalam bekerja sehingga produktivitas perusahaan menjadi berkurang.

Tetapi ada juga karyawan yang menjadikan rasa cemas dalam diri mereka sebagai suatu dorongan dan motivasi untuk menjadi lebih baik lagi dalam pekerjaannya dengan harapan agar rasa kecemasan dalam diri mereka akan dapat teratasi dengan prestasi yang mereka peroleh dari hasil kerja keras mereka sehingga selain membawa keuntungan bagi perusahaan juga akan membawa keuntungan bagi karyawan itu sendiri.

Kecemasan hendaknya dapat memberikan pengaruh yang positif bagi karyawan karena dengan adanya rasa cemas, karyawan diharapkan dapat bekerja dengan lebih giat lagi sehingga dapat memberikan prestasi serta hasil yang lebih baik bagi perusahaan dan tidak terpaku pada rasa cemas yang mereka rasakan. Kecemasan yang timbul hendaknya tidak menjadi halangan bagi karyawan untuk berprestasi melainkan dapat menjadi dorongan dan motivasi serta semangat bagi karyawan dalam bekerja.

Perusahaan swasta yang ada di Indonesia beragam jenisnya, sebagai salah satu contohnya adalah pabrik sepatu Raimondi. Pabrik merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembuatan suatu produk dimana proses produksi dilakukan dari bahan baku sampai menjadi barang jadi yang telah siap pakai. Sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya tidak terkecuali pabrik sepatu Raimondi yang dalam proses produksinya akan sangat membutuhkan sumber daya manusia.

Selama menjalankan usahanya pabrik sepatu Raimondi melakukan proses restrukturisasi dengan tujuan untuk memajukan perusahaan. Hal ini menyebabkan

timbulnya kecemasan yang dirasakan oleh para karyawan di pabrik sepatu Raimondi karena para karyawan tidak dapat secara langsung menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan sehingga proses restrukturisasi tidak dapat direalisasikan dalam waktu singkat. Rasa cemas yang timbul dalam diri karyawan akan sangat mempengaruhi jalannya proses restrukturisasi perusahaan.

Pembaharuan visi dan misi dalam suatu perusahaan sebagai salah satu langkah dalam proses restrukturisasi seringkali membawa dampak psikologis bagi para karyawan. Dampak psikologis tersebut dapat berupa rasa cemas maupun ketidakstabilan emosi dalam diri karyawan. Pembaharuan yang terjadi seringkali sulit diterima oleh karyawan sehingga perlu adanya penyesuaian diri bagi karyawan terhadap situasi baru dalam perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka judul penelitian yang dipilih untuk skripsi ini adalah **“Pengaruh Restrukturisasi terhadap Kecemasan Karyawan di Pabrik Sepatu Raimondi, Bandung “.**

1.2 Identifikasi Masalah

Keadaan yang terjadi dalam lingkungan kerja berpotensi besar sebagai penyebab kecemasan bagi karyawan atau individu yang berada dalam lingkungan kerja itu. Salah satunya adalah terjadinya perubahan atau proses restrukturisasi yang dapat diartikan sebagai suasana yang menyenangkan atau tidak menyenangkan tergantung pada penilaian terhadap perubahan tersebut. Kondisi yang diartikan sebagai sesuatu yang mengancam akan menciptakan tekanan tersendiri bagi karyawan, hal tersebut menjadi penyebab munculnya kecemasan.

Karyawan membutuhkan informasi untuk memahami alasan terjadinya proses restrukturisasi, yaitu seperti apa rencana restrukturisasi tersebut, dan apa pengaruhnya terhadap harapan dan kebutuhan mereka. Hal ini menyangkut pemahaman terhadap visi, misi, dan sistem manajemen yang baru yang dibentuk oleh perusahaan.

Proses restrukturisasi harus dapat memberikan pemahaman dan kejelasan kepada karyawan sehingga dapat mengurangi atau menghilangkan kecemasan dalam diri karyawan baik bagi kelangsungan karirnya sebagai karyawan maupun bagi posisi jabatan karyawan itu sendiri.

Konsep restrukturisasi dapat menjadi sesuatu yang dapat mengancam ataupun menyenangkan bagi karyawan, hal tersebut dinilai berdasarkan bagaimana karyawan memahami konsep yang dimaksud, pemahaman karyawan terhadap proses restrukturisasi dapat memberikan pengaruh pada munculnya kecemasan dalam diri karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mendefinisikan masalah sebagai berikut ini.

1. Bagaimana pelaksanaan proses restrukturisasi pada Pabrik Sepatu Raimondi di Bandung?
2. Bagaimana kecemasan karyawan pada Pabrik Sepatu Raimondi di Bandung?
3. Apakah proses restrukturisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kecemasan karyawan pada Pabrik Sepatu Raimondi di Bandung?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi mengenai pemahaman karyawan terhadap proses restrukturisasi dikaitkan dengan kecemasan yang muncul di dalam diri karyawan.

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut ini.

1. Untuk mengetahui pelaksanaan proses restrukturisasi pada Pabrik Sepatu Raimondi di Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat kecemasan karyawan pada Pabrik Sepatu Raimondi di Bandung.
3. Untuk mengetahui apakah proses restrukturisasi berpengaruh positif terhadap kecemasan karyawan pada Pabrik Sepatu Raimondi di Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan mempunyai beberapa manfaat bagi:

1. Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan dapat dijadikan masukan serta sebagai bahan evaluasi terhadap program restrukturisasi terhadap perusahaan yang sedang atau sudah melakukan proses restrukturisasi. Juga dapat dijadikan perbandingan tentang ilmu pengetahuan yang diperoleh pada waktu kuliah dengan kehidupan nyata yaitu pada prakteknya di perusahaan.

2. Perusahaan

Penelitian yang dilakukan dapat digunakan sebagai bahan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam upaya mengurangi kecemasan karyawan

sehubungan dengan adanya program restrukturisasi dan memberikan informasi yang berarti bagi perusahaan.

3. Pihak-Pihak Lain

Hasil dari penelitian dapat memberikan masukan yang bermanfaat dalam menyempurnakan masalah proses restrukturisasi dan membantu para pembaca dalam menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

1.5 Rerangka Penelitian

Proses restrukturisasi pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tujuan lain proses restrukturisasi adalah menata perusahaan sehingga tercapai produktivitas dan efisiensi yang maksimal dari segi mutu, pelayanan, perolehan laba, perluasan usaha, serta kesejahteraan karyawan dan tanggung jawab sosial agar perusahaan dapat berada posisi yang unggul dalam menghadapi persaingan dan aktif bagi sumber daya eksternal.

Secara sederhana, proses restrukturisasi menurut Ginting (1997) dapat dijabarkan menjadi 3 tahapan, yaitu: tahap *pre conditioning*, tahap *restructuring*, dan tahap *conditioning*.

Tahap yang pertama adalah tahap *pre conditioning*, yaitu tahapan permulaan bagi pihak manajemen untuk menyiapkan segala sesuatunya sebelum memulai proses restrukturisasi, misalnya adalah menentukan visi dan misi yang baru bagi perusahaan, selanjutnya dilakukan penentuan strategi dan metoda operasional untuk mendukung dan merealisasikan visi dan misi yang telah ditentukan.

Setelah melaksanakan tahap *pre conditioning*, tahap yang kedua adalah tahap *restructuring*. Proses ini dilakukan guna menyesuaikan jalannya perusahaan dengan visi dan misi yang baru tadi. Dalam proses ini, struktur yang lama berubah menjadi struktur yang baru maka besar kemungkinan di dalam perusahaan akan terjadi suatu situasi yang disebut sebagai situasi turbulensi. Fase ini dapat diartikan sebagai kondisi yang rentan karena merupakan suatu proses penyesuaian diri terhadap struktur yang baru baik oleh karyawan maupun oleh perusahaan secara keseluruhan.

Tahap ketiga yang harus dilakukan adalah tahap *conditioning*. Dalam tahap ini, perusahaan melakukan penyesuaian kondisi dalam perusahaan sebagai akibat dari adanya visi dan misi yang baru dalam perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan kondisi dalam perusahaan setelah perusahaan melakukan penyesuaian dengan visi dan misi yang baru, apakah visi dan misi yang baru telah dapat direalisasikan dengan baik oleh karyawan maupun perusahaan.

Salah satu ciri pada restrukturisasi adalah terjadinya (*flattening*) perampingan struktur. Adanya ciri perubahan dan perampingan struktur ini mempunyai potensi yang besar untuk membawa dampak yang negatif bagi karyawan dalam perusahaan, khususnya pada fase turbulensi dalam restrukturisasi. Dampak negatif tersebut dapat berupa menurunnya produktivitas kerja, berkurangnya rasa aman, stress, dan timbulnya kebingungan dalam diri karyawan yang secara umum dapat menimbulkan kecemasan karyawan.

Faktor penghambat dalam proses restrukturisasi menurut Agus Achmad Suhendra (2000) ada 6, yaitu sebagai berikut ini.

1. Hambatan perilaku dan kehilangan sebagian manfaat ekonomi
2. Ancaman posisi dalam perusahaan

3. Kehilangan sebagian manfaat ekonomi
4. Informasi yang tidak lengkap dan ketidakpastian
5. Tidak adanya jaminan dan rasa aman
6. Kelemahan dalam rencana perubahan

Penelitian ini didukung oleh pendapat Morhead dan Griffin (1995) yang mengidentifikasi 6 alasan individu menghambat perubahan sebagai berikut ini.

1. Kebiasaan

Mengerjakan pekerjaan yang sama sehari-hari akan semakin mudah, tetapi mempelajari langkah pekerjaan yang baru adalah sulit. Dan umumnya individu atau karyawan cenderung memilih yang mudah dibandingkan yang sulit.

2. Rasa Aman

Banyak orang merasa aman bekerja pada keadaan yang sama sepanjang waktu, sehingga seseorang akan merasa terancam apabila terjadi perubahan.

3. Takut Pada Keadaan yang Belum Diketahui

Perubahan pada sistem kerja akan membuat seseorang merasa cemas karena menimbulkan pemikiran subyektif.

4. Kebingungan

Kebingungan terjadi akibat dari keterbatasan persepsi sehingga individu tidak dapat memahami perubahan dalam perusahaan.

5. Faktor Sosial

Adanya kepercayaan bahwa perubahan akan merusak citra sosial, tidak diakui lagi di dalam kelompok, hal tersebut menyebabkan individu berbeda dari sebelumnya.

6. Faktor Ekonomi

Perubahan juga dapat mengancam keadaan ekonomi individu yang sudah mapan, hal tersebut diyakini individu karena takut akan kehilangan jabatan yang memberi keuntungan ekonomis bagi mereka.

Menurut Arnold dan Feldman (1986), dikemukakan bahwa pemahaman adalah kondisi yang mana individu dapat memahami informasi yang diberikan sesuai dengan yang dimaksudkan untuk dimengerti sehingga jelas bahwa pemahaman merupakan kesesuaian antara apa yang dipahami oleh individu penerima informasi dengan yang dimaksudkan oleh pengirim informasi setelah melalui proses yang rumit (pemberian arti, analisis dan integrasi) dalam diri individu penerima pesan.

Proses pemahaman tersebut mencakup beberapa faktor, antara lain berupa aturan semantik dari pesan, persepsi individu sebagai penerima informasi dan keinginan mendapatkan umpan balik antara penerima dan pengirim informasi. Dengan kata lain dalam proses pemahaman, informasi akan dianalisa dan diberi arti oleh individu. Hasil proses pemahaman itu diharapkan akan sesuai dengan yang dimaksudkan, sehingga proses pemahaman tersebut akan sangat dipengaruhi oleh metoda komunikasi yang diharapkan.

Aturan semantik dari pesan adalah proses transmisi informasi melalui simbol-simbol yang oleh orang lain dapat dipahami dengan jelas, termasuk bahasa isyarat, pengertian simbol yang jelas, dan isyarat non verbal. Aturan semantik merupakan bagian pertama dalam proses pemahaman.

Bagian yang kedua adalah mengenai persepsi, yaitu suatu keadaan dalam mendengarkan dan memahami suatu informasi, individu cenderung mendengar sesuai dengan yang mereka harapkan dan mereka ketahui tentang isi informasi yang sebenarnya. Persepsi adalah jalan bagaimana individu mengorganisasikan informasi yang mereka terima. Bagaimana individu mempersepsikan informasi akan sangat berpengaruh terhadap bagaimana individu memahaminya.

Faktor yang ketiga adalah kesempatan untuk memperoleh umpan balik. Apabila semua tahapan pemahaman tersebut dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan, maka mereka akan dapat memahami program restrukturisasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga tidak akan menimbulkan kecemasan dalam diri karyawan. Demikian juga sebaliknya, apabila karyawan tidak mengerti dan memahami mengenai program restrukturisasi sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akan menyebabkan kecemasan dalam dirinya, dan hal tersebut akan berpengaruh terhadap proses pemahaman selanjutnya. Rerangka pemikiran ditunjukkan pada gambar sebagai berikut ini.

Gambar 1.1

Model Rerangka Pemikiran



Sumber: Ginting (1997)

1.6 Metodologi Penelitian

Metode yang dilakukan oleh penulis adalah metode deskriptif, yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menganalisis data, serta menyajikan data sehingga dapat memberikan gambaran atas obyek yang diteliti.

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut ini.

1. Riset Perpustakaan

Penulis menggunakan sumber informasi yang diperoleh dari perpustakaan dan juga dari bantuan buku dan diktat kuliah, dan lain-lain.

2. Riset Lapangan

Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- Wawancara: Mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- Observasi: Pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti, tanpa ikut serta langsung terhadap kegiatan perusahaan.
- Kuesioner: Menyebarkan beberapa daftar pertanyaan pada pihak-pihak yang berkepentingan untuk memperoleh informasi dalam pembahasan masalah.

Teknik pengolahan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah analisis korelasi Rank Spearman.

1.6.1 Operasionalisasi Variabel

Tabel 1.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Restrukturisasi	Suatu usaha dalam menata kembali pembagian dan diferensiasi tugas, tanggungjawab, dan otoritas untuk mencapai tujuan organisasi (Greenberg & Baron, 1993).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Visi dan misi baru perusahaan 2. Strategi baru perusahaan 3. Sistem operasional baru perusahaan 	Ordinal
Kecemasan	Suatu bentuk perasaan tidak enak atau kondisi yang tidak menyenangkan (Freud, 1924).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa tidak aman 2. Faktor ekonomi 3. Rasa takut 4. Kebingungan 5. Faktor sosial 	Ordinal

Sumber: Data Penelitian

1.6.2 Teknik Analisis Data

Data dianalisis dengan menggunakan koefisien korelasi Rank Spearman dengan *software* SPSS versi 11.5.

1.7 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Pabrik Sepatu Raimondi di Jalan Holis No. 425 dan dilaksanakan mulai bulan September 2006 sampai bulan Desember 2006.

1.8 Sistematika Pembahasan

Gambaran yang lebih jelas dalam penulisan skripsi mengenai pengaruh restrukturisasi terhadap kecemasan karyawan dapat dilihat dari penyusunan secara sistematis sebagai berikut ini.

1. Pada Bab I Pendahuluan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, identifikasi masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, rerangka penelitian, metode penelitian, lokasi penelitian, dan waktu penelitian.
2. Pada Bab II Tinjauan Pustaka dijelaskan mengenai restrukturisasi perusahaan dan kecemasan dalam diri karyawan, serta pengaruh restrukturisasi terhadap kecemasan karyawan.
3. Pada Bab III Objek dan Metode Penelitian dijelaskan mengenai sejarah dan latar belakang perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, metode penelitian yang digunakan.

4. Pada Bab IV Hasil dan Pembahasan dijelaskan mengenai hasil pengumpulan data, karakteristik responden, uji validitas, uji realibilitas, dan uji hipotesis.
5. Pada Bab V Simpulan, Implikasi, Keterbatasan, dan Saran Penelitian dijelaskan mengenai simpulan, implikasi, keterbatasan, dan saran penelitian.