

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sinisme karyawan dan perubahan organisasi adalah dua fenomena yang saling berkaitan dan penting dalam literatur perilaku organisasi sehingga perubahan organisasi dianggap sebagai salah satu penyebab utama dari sinisme karyawan. Hal ini menjadi penting bagi pemimpin untuk mempertimbangkan dampak perubahan organisasi pada karyawan karena sangat mempengaruhi kinerja dan kualitas kehidupan kerja di dalamnya (Rainey, 2003). Rubin et al. (2009) percaya bahwa sinisme karyawan dikaitkan dengan pengurangan niat karyawan untuk menciptakan perubahan organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi.

Oreg et al. (2008) menemukan bahwa perubahan organisasi dapat mempengaruhi semua individu karyawan dan setiap aspek kehidupan mereka dalam organisasi tersebut. Namun, setiap karyawan menunjukkan respon yang berbeda terhadap perubahan organisasi. Beberapa karyawan menerima gagasan perubahan dengan secara aktif menerima sehingga cenderung sukarela menerima perubahan organisasi. Sedangkan beberapa karyawan lain menghindari atau juga menolak ketika perubahan berlaku pada mereka sehingga mereka lebih memberikan reaksi emosional negatif (seperti: kecemasan, kemarahan, dan ketakutan). Beberapa karyawan yang menghindari dari perubahan akan memberi sebuah perilaku yang mengarah kepada sinisme terhadap sebuah perubahan. Dalam hal ini, sebuah gaya kepemimpinan transformasional akan mampu mengubah sinis karyawan melihat perubahan organisasi. Pemimpin transformasional akan mampu menunjukkan manfaat dari perubahan dan bagaimana hal itu akan membantu organisasi dengan tujuan prestasi (Kaifi, 2013).

Di Indonesia terdapat PT Kereta Api Indonesia (PT KAI) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola dan memonopoli perkeretaapian di Indonesia. Berdiri sejak tahun 1946 sampai saat ini sehingga saat ini telah berumur 68 tahun. Pada tanggal 25 Februari 2009, Ignatius Jonan dilantik menjadi direktur PT. KAI dari kepemimpinan sebelumnya yaitu Ronny

Wahyudi. Pergantian kepemimpinan tersebut membuat tiga bulan pertama dilalui Jonan dengan mempelajari PT KAI dan perkeretaapian yang bukan bidangnya karena sebelumnya menjabat sebagai direktur di bank swasta (www.keretaapi.co.id, diunduh pada tanggal 31 Desember 2012). Di bawah kepemimpinan Ignatius Jonan, PT KAI saat itu memutuskan untuk melakukan perubahan organisasi demi kemajuan perkeretaapian Indonesia maupun sebagai sarana transportasi umum yang mampu bersaing dengan transportasi umum maupun pribadi lainnya. Dengan pergantian pemimpin dari kepemimpinan lama ke kepemimpinan Ignasius Jonan, hal tersebut mampu menyebabkan berbagai perubahan baik itu secara eksternal seperti untuk kepuasan pelanggan dan *customer focus* karena bagian dari BUMN yang memonopoli tetapi juga secara internal seperti peningkatan kinerja dari karyawan (www.kompas.com, diunduh pada tanggal 2 Juni 2014).

Dengan fenomena yang terjadi, usaha Ignasius Jonan beserta tim sekerjanya melakukan perubahan secara internal perusahaan terlebih dahulu. Berawal dari pergantian direksi pada tahun 2009, perubahan struktur organisasi yang semula konvensional menjadi lebih modern, revitalisasi aset-aset perusahaan dengan teknologi canggih, baru, dan pembenahan prosedur perusahaan baik itu SOP (Standar Operasional Perusahaan) maupun mencari karyawan baru, pembagian karyawan dalam divisi sesuai kemampuannya (*Talent Mapping*). Hal itu atas pemikiran yang dilakukan oleh Ignasius Jonan sebagai direktur utama yang dilantik pada tahun 2009 sampai sekarang dengan gaya kepemimpinan transformasional yang dikenal. Ignasius Jonan mampu membawa perubahan untuk meningkatkan kualitas dari kinerja para karyawannya. Di Surabaya sendiri, terdapat Daerah Operasional (DAOP) 8 yang menjadi sub regional di Jawa Timur selain itu terdapat DAOP 7 di Madiun, dan DAOP 9 di Jember. Sikap sinisme karyawan di DAOP 8 karena perubahan organisasi di pusat tidak terlalu kentara tetapi beberapa hal menjadi kebiasaan para karyawan karena sebagian besar karyawan di sini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS). Pihak sumber daya manusia dan tim kerja yang mengawasi kepegawaian pun menangkap hal-hal yang kurang menguntungkan perusahaan seperti:

1. Diawal adanya perubahan cenderung karyawan yang telah lama bekerja mempertanyakan kembali materi-materi yang sudah disepakati bersama atau mengkritik tanpa solusi daripada bersikap mau melakukan perubahan itu tetapi hanya sebagai formalitas.
2. Seringkali kepala departemen dengan beberapa anggota karyawan yang terlambat dan ada yang mangkir kerja dengan alasan kerja operasional di lapangan.

Menurut Weick dan Quinn (1999) perubahan organisasi dilakukan secara episodik atau berkelanjutan. Perubahan episodik jarang terjadi dan kadang-kadang radikal, sedangkan perubahan terus-menerus adalah sebagai tambahan terhadap perubahan. Memahami perubahan organisasi harus melibatkan jenis perubahan yang harus dilakukan dalam perusahaan. Tidak peduli ukurannya, setiap perubahan memiliki efek yang mendalam pada perusahaan (Miles, 2001). Menurut Lewis (1994) perubahan organisasi itu berupa struktur, proses, budaya, teknologi, produk, dan jasa. Akibatnya, mengelola perubahan secara kompleksitas menantang para pemimpin di semua tingkat organisasi (Biech, 2007).

Menurut Bommer et al. (2005) perubahan organisasi yang dilakukan oleh sebuah organisasi menyebabkan sikap penolakan atau sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi (*Cynicism about Organizational Change / CAOC*). Sedangkan menurut Desplaces (2005), perubahan organisasi terjadi seringkali membawa dampak ikutan yang selalu tidak menguntungkan. Bahkan perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang “dramatis” yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Perubahan Organisasi terjadi karena hal yang tak terduga disebabkan karena kekuatan persaingan, ekonomi, politik, kekuatan global, kekuatan demografi, dan sosial maupun kekuatan etika (Abrahamson, 2000).

Perubahan organisasi yang diterapkan salah dalam perusahaan dapat menyebabkan kerugian karena karyawan yang sinis menjadi kurang berpartisipasi dalam upaya menerima dan melaksanakan perubahan tersebut (Reichers et al., 1997). Ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan Wanous et al. (2000) bahwa dampak sinisme karyawan tersebut mengarah pada seringnya absen dari pekerjaan, kurangnya partisipasi, dan menurunnya pengambilan keputusan ditempat kerja, dan turunnya rasa kepercayaan terhadap organisasi tersebut. Dari

penjabaran tentang sikap sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi ini memberikan dampak yang cukup luas untuk mempengaruhi penurunan kinerja didalam organisasi tersebut. Penurunan kinerja karyawan yang timbul pun menjadi akar dari permasalahan yang mengakibatkan sebuah organisasi tersebut tidak mampu berjalan dengan perubahan baru yang diterapkan.

Untuk mengatasi sikap sinisme karyawan yang disebabkan oleh perubahan organisasi, menurut penelitian yang dilakukan oleh Kanter et al. (1992) dalam jurnal yang diteliti oleh Bommer et al. (2005) pengaruh perubahan organisasi dan sinisme karyawan tersebut dapat diperlemah dengan hadirnya gaya kepemimpinan transformasional dan penelitian yang dilakukan oleh Porras et al. (1993) bahwa pengaturan kerja juga membantu memperlemah pengaruh perubahan organisasi dan sinisme karyawan yang ditimbulkan.

Disini pemimpin memiliki peranan yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi yang biasa tertuang dalam visi dan misi organisasi (Suranta, 2002). Bukti tentang pengaruh perilaku kepemimpinan dari waktu ke waktu adalah perwujudan untuk mengevaluasi kegunaan keseluruhan dari gaya kepemimpinan tertentu. Keefektifan perilaku pemimpin terhadap sikap karyawan mampu dilihat dari waktu (William, 2005). Kanter et al. (1992) memberikan kerangka kerja untuk memeriksa konsekuensi dari strategi yang digunakan oleh pelaksana perubahan (pemimpin) pada hasil yang dialami oleh penerima perubahan (karyawan).

Menurut Burns (1978), kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. Pemimpin dengan gaya transformasional ini mampu meningkatkan inovasi organisasi secara langsung, dengan menciptakan visi, maupun menciptakan lingkungan yang mendukung pengikutnya bereksplorasi atau meningkatkan kinerja, dan berani mengambil keputusan serta berbagi ide (Kaifi, 2013). Salah satu pemimpin transformasional di PT KAI adalah Ignasius Jonan. Sikap kepemimpinan transformasional yang terlibat langsung dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan

pengikutnya. Memiliki perilaku kepemimpinan dinamis yang mengilhami dan juga mengubah cara berpikir pengikut (Achor, 2012).

Pengaturan kerja didefinisikan sebagai kegiatan mengorganisir unsur-unsur formal baik itu mengontrol desain pekerjaan, sistem *reward*, maupun pola interaksi dalam budaya organisasi (Robertson, 1992). Menurut Nadler (1981), kegiatan pengaturan kerja yang efektif harus menghasilkan perubahan dari cara menargetkan karyawan agar berperilaku benar atau mampu menyesuaikan diri di tempat ia bekerja. Pengaturan kerja menjadi sangat penting dalam mengawasi dan mengatur anggota dalam organisasi tersebut dalam pengembangan dan keterlibatan mereka dalam organisasi tersebut. Menurut Naylor et al. (1980) perkembangan pengikut perubahan atau karyawan tersebut dalam menghadapi perubahan meliputi tingkat aktualisasi diri, kesehatan psikologisnya atau secara mental, tingkat realisasi kemampuan pribadinya didalam pekerjaan, dan kepuasan bekerja.

Ignasius Jonan pun mengevaluasi kembali struktur organisasi PT KAI untuk memperbaiki beberapa sistem pengoperasian terkait pengaturan kerja di pusat maupun di daerah. Struktur organisasi perkeretaapian Indonesia mulai diubah dan dibagi menjadi beberapa divisi atau sistem desentralisasi. Salah satunya yakni pembagian divisi lebih terperinci salah satunya terdapat divisi kebersihan kereta api dan lingkungan stasiun (<http://www.academia.edu> diunduh pada tanggal 25 Maret 2011).

Dalam berbagai penelitian pasti terdapat perbedaan asumsi yang diteliti dan hal ini dapat menyebabkan perbedaan dalam hasil yang diperoleh juga. Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bommer et al. (2005) dengan judul penelitian “Mengubah Sikap Tentang Perubahan Organisasi: Efek longitudinal Perilaku Pemimpin Transformasional pada Sinisme Karyawan Tentang Perubahan Organisasi” diperoleh hasil bahwa variabel perubahan organisasi berhubungan dengan sikap sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi tersebut. Sehingga dengan adanya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap sikap sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Robertson (1993) diperoleh hasil bahwa pengaturan kerja yang diterapkan oleh organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

sikap sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Adanya penelitian yang menggabungkan antara variabel kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja diperlukan untuk lebih memahami lebih spesifik untuk menjelaskan fenomena perubahan organisasi dan sinisme karyawan terhadap perubahan. Sehingga, berdasarkan latar belakang, kajian teori, dan perbedaan hasil penelitian terdahulu yang telah dikemukakan maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan dan pengaturan kerja yang diterapkan organisasi pada sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi yang dialami oleh organisasi tersebut. Penelitian ini diberi judul **“PENGARUH PERUBAHAN ORGANISASI TERHADAP SINISME KARYAWAN TERHADAP PERUBAHAN ORGANISASI YANG DIMODERASI OLEH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN PENGATURAN KERJA.”**

1.2 Batasan Masalah

Karena adanya keterbatasan penulis dan agar penelitian dapat dilakukan secara mendalam, maka beberapa batasan masalah penelitian perlu ditetapkan. Penelitian ini hanya meneliti empat variabel yang terdiri dari perubahan organisasi (sebagai variabel bebas) terhadap sinisme karyawan (sebagai variabel terikat), dengan gaya kepemimpinan transformasional dan pengaturan kerja bertindak (sebagai variabel *moderating* atau moderasi). Subjek penelitian dibatasi hanya karyawan yang bekerja di PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya. Penelitian berlangsung dari periode September sampai November 2014.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan batasan masalah yang telah dikemukakan, maka beberapa rumusan masalah yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah perubahan organisasi mempengaruhi sinisme karyawan?
2. Apakah kepemimpinan transformasional dapat memperlemah hubungan antara perubahan organisasi dan sinisme karyawan?

3. Apakah pengaturan kerja dapat memperlemah hubungan antara perubahan organisasi dan sinisme karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka beberapa tujuan penelitian yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh perubahan organisasi dengan penolakan atau sikap sinisme karyawan terhadap perubahan.
2. Untuk mengetahui peranan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi dapat memperlemah hubungan perubahan organisasi pada sinisme karyawan terhadap perubahan.
3. Untuk mengetahui peranan variabel dari pengaturan kerja sebagai variabel moderasi dapat memperlemah hubungan antara perubahan organisasi dan sinisme karyawan terhadap perubahan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dibidang ilmu sumber daya manusia (SDM) dan juga menambah wawasan tentang perubahan organisasi, gaya kepemimpinan (khususnya gaya kepemimpinan transformasional), pengaturan kerja, dan sinisme karyawan. Tidak hanya itu, mampu meningkatkan pemahaman dari penelitian ini sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya di masa yang akan datang.

1.5.2 Manfaat Empiris

Memberikan landasan bagi PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi 8 Surabaya dalam mengelola dan mengevaluasi gaya kepemimpinan transformasional, pengaturan kerja untuk mengatasi tingkat sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan pemimpin perusahaan tersebut dalam mengatasi sinisme karyawan terhadap perubahan organisasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah mengikuti pembahasan penelitian ini, maka disusun sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Terdiri dari mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, model penelitian dan bagan alur berpikir.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, dan metode pengumpulan data.

BAB 4: ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Terdiri dari gambaran umum objek penelitian, karakteristik objek yang diteliti, pengujian analisa data, pengujian asumsi klasik, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

BAB 5: KESIMPULAN

Terdiri dari simpulan, implikasi teoritis, implikasi praktis, dan rekomendasi.