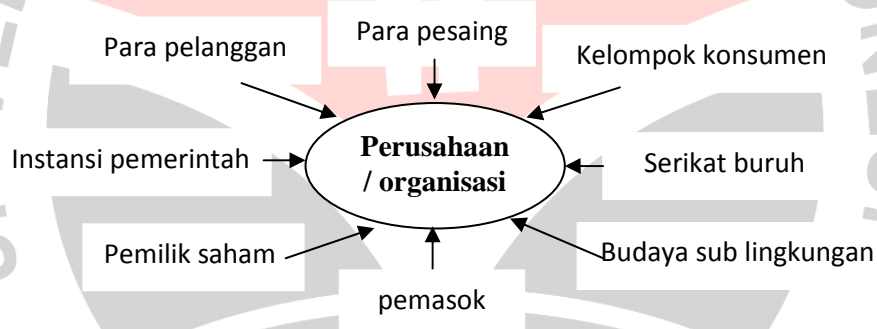


BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam kehidupannya, sebuah organisasi tumbuh dan berkembang. Dalam setiap pertumbuhan dan perkembangannya, manajemen dari organisasi selalu memunculkan kebijakan-kebijakan baru guna memperbaharui dan menyempurnakan eksistensinya di masyarakat. Wexley & Yukl (2005) menyebutkan terdapat sedikitnya delapan faktor yang mempengaruhi transformasi sebuah organisasi. Kedelapan faktor tersebut tergambar dalam gambar dibawah ini:



Gambar. 1.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Transformasi Organisasi

Delapan faktor tersebut terbagi dalam tiga kelompok berdasarkan pengaruhnya terhadap organisasi, yaitu:

1. Faktor para pesaing dan faktor para pelanggan, memberikan pengaruh permintaan pasar terhadap produk atau jasa organisasi.
2. Faktor para pesaing dan pemasok sebagai pengadaan sumber-sumber dan tenaga kerja, sehingga menentukan apakah organisasi memperoleh input yang memadai

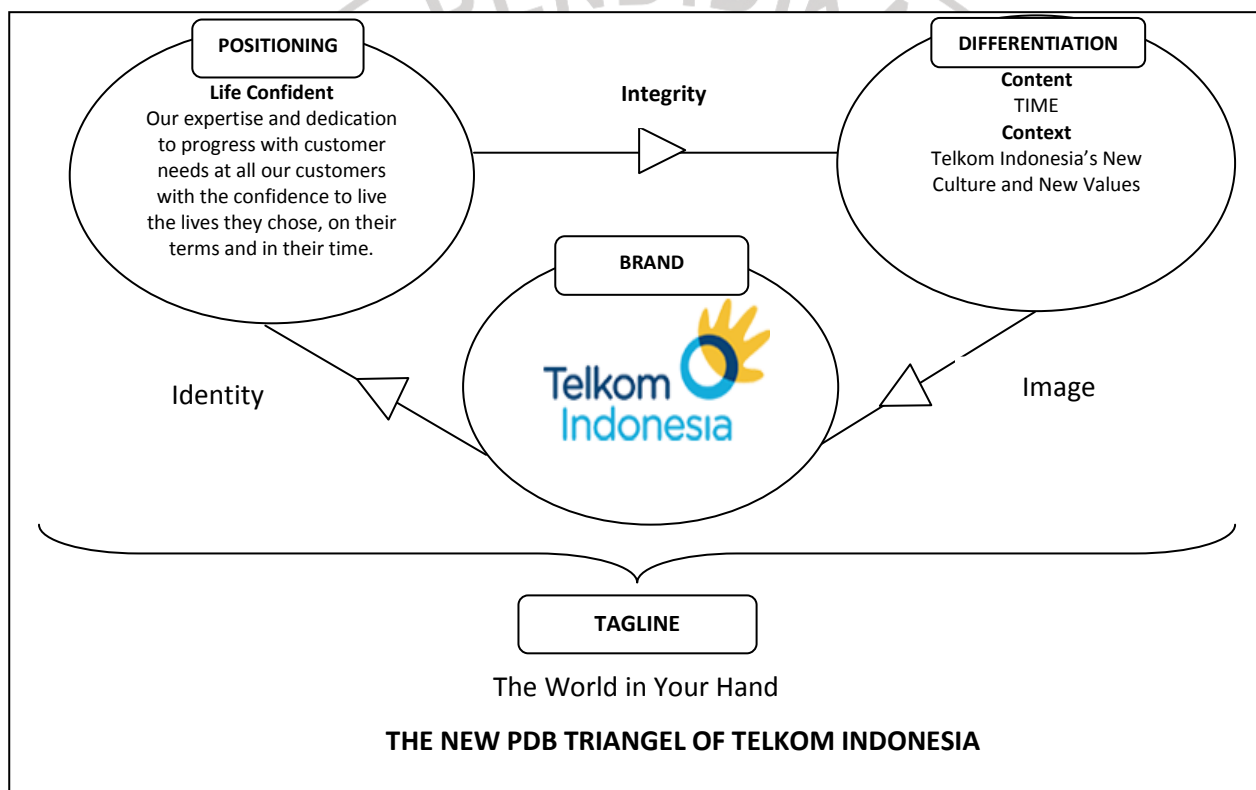
3. Faktor kelompok konsumen, serikat buruh, budaya sub lingkungan, pemilik saham, instansi atau kebijakan pemerintah, serta kreditor melakukan penekanan-penekanan terhadap organisasi, sekaligus mempengaruhi tujuan dan aktivitas-aktivitasnya.

Delapan faktor tersebut juga mendasari PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) untuk mengadakan transformasi. Terlebih dengan dikeluarkannya undang-undang Nomor 36 tahun 1999 yang merintis dibukanya pasar sektor telekomunikasi dengan diperkenalkannya *duopoly* pasar, sebagai kebijakan pemerintah agar pasar sektor telekomunikasi dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan dan berfokus pada konsumen (Adrianisman, 2010). Lebih lanjut dengan dibukanya kesempatan bagi swasta dan luar negeri untuk menanamkan modalnya disektor ini. Pada tahun 2003 dibentuk Badan Regulasi Telekomunikasi Independen sebagai wujud komitmen pemerintah terhadap perubahan pasar ini (Mussry, 2010). Hal inilah yang mendasari dimulai terjadinya era kompetisi dalam industri telekomunikasi yang selama ini hanya dikuasai oleh Telkom, sebagai satu-satunya produsen dalam bidang telekomunikasi.

Transformasi ini dilakukan untuk menunjang fokus bisnis Telkom sendiri yang telah berubah dari infokom menjadi TIME (*Telecommunication, information Media, dan Edutainment*). Hal lainnya yang mendukung transformasi dalam fokus bisnis tersebut tersebar dalam tiga aspek dasar Telkom, yaitu infrastruktur, sistem dan model operasi, serta sumberdaya manusianya dan budaya organisasi (Mussry, 2010).

Segitiga *brand-positioning-differentiation* (*PDB triangle*) akan lebih menggambarkan secara rinci mengenai transformasi yang terjadi pada tubuh Telkom. Dengan fokus portfolio bisnis TIME, Telkom Indonesia menetapkan suatu *positioning* baru “*Life Confident*” (Mussry, 2010).

Berikut gambar dari *brand-positioning-differentiation* (*PDB triangle*) Telkom Indonesia:



Gambar. 1.2 PDB Triangel Telkom Indonesia

Keseluruhan tranformasi yang dimaksud meningkatkan eksistensi perusahaan ini tidak akan berarti banyak bila tidak diiringi oleh pemahaman yang menyeluruh oleh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut. Tidak jarang sebuah perusahaan mengalami kerugian yang diakibatkan kurangnya pemahaman karyawan terhadap kebijakan perusahaan.

Winardi (1989) menyebutkan bahwa,

“Penolakan terhadap perubahan organisasi dapat terwujud dalam pemogokan-pemogokan, menyusutnya produktivitas, dan hasil pekerjaan yang ‘asal – jadi ‘. Sedangkan penolakan dalam bentuk implisit dapat tercermin dalam bentuk absentisme yang meningkat, permintaan pekerja untuk dipindahkan ke bagian-bagian lain, permohonan berhenti, menyusutnya motivasi untuk bekerja, kekeliruan-kekeliruan mental, dan keterlambatan datang pada tempat kerja”.

Telkom sendiri mengalami hal ini, di beberapa daerah terjadi demonstrasi atas transformasi yang dilakukan Rinaldi ini. Salah satu demo terbesar dilakukan oleh anggota Sekar (Serikat Karyawan) Telkom Jawa Tengah dan DIY (Daerah Istimewa Yogyakarta) yang dilakukan dua kali. Pertama terjadi pada tanggal 16 Februari 2010 dan 23 Februari 2010. Dalam demo tersebut, para massa Sekar mengajukan 6 butir ‘Pernyataan Sikap Karyawan’, yang salah satu butirnya menyebutkan bahwa transformasi organisasi jangan menurunkan upah dan kesejahteraan karyawan (Feizal, 2010)

Herzberg (Robbins, 2006) dalam teori dua faktornya menyebutkan bahwa, gaji atau upah merupakan salah satu hal utama dalam faktor motivator seorang karyawan. Selain itu Gitosudarmo dan Mulyono (1997) juga menyebutkan bahwa faktor finansial, upah atau biasa disebut insentif menjadi faktor utama dari motivasi karyawan dalam bekerja. Sedangkan Kinlaw (Rezeki, 1997) mengungkapkan dalam dimensi *return* bahwa, motivasi kerja karyawan adalah hasil dari pertimbangan antara ganjaran ekstrinsik yang berupa upah atau gaji dengan kerugian yang dialami selama karyawan tersebut bekerja.

Transformasi yang terjadi secara bertahap ini pun mempunyai dampak tersendiri bagi karyawan. Endy Sapto Dahono, selaku Sekretaris DPW7 (Daerah Pengurus Wilayah7) mengungkapkan bahwa transformasi Telkom kali ini juga

mengindikasikan adanya pengurangan pegawai. Hal ini tergambar dari dibentuknya unit TOS (Technical Operation Support) di tubuh Diva (Divisi Aces) dan program pensiun dini yang dibuka oleh pihak manajemen Telkom ditengah-tengah ketidakpastian penempatan karyawan atas struktur organisasi yang baru (Karim, 2010). Ketidakpastian yang dirasakan oleh karyawan ini menimbulkan kecemasan tersendiri yang tidak sedikit akhirnya mengganggu kinerja dari karyawan tersebut (Winardi, 1989). Pada beberapa daerah Telkom, terjadi peningkatan kemangkiran, penurunan kedisiplinan dan motivasi yang dilakukan oleh karyawan karena ketidakjelasan dari tugas dan tanggung jawab yang baru (Adrianisman, 2010). Maslow setuju bahwa rasa aman menjadi faktor ke dua setelah faktor fisiologis yang memotivasi manusia dalam melakukan sebuah tindakan (Gitosudarmo dan Mulyono, 1997).

Salah satu faktor yang menimbulkan perasaan cemas tersebut adalah kurangnya pemahaman karyawan terhadap transformasi sendiri. Hal yang mendasari pemahaman karyawan terhadap kebijakan perusahaan adalah persepsi karyawan terhadap kebijakan tersebut.

Robbins (2006) mendefinisikan persepsi sebagai:

“Proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan indera mereka dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka.”

Robbins (2006) menerangkan lebih jauh bahwa apa yang dipersepsikan oleh individu dapat berbeda dari kenyataan objektif yang ada dilapangan. Hal ini pula yang membedakan persepsi seorang karyawan terhadap perusahaan dengan karyawan lainnya. Faktor hal baru menjadi salah satu bagian dari faktor pada

target yang sangat mempengaruhi persepsi seseorang. Kesimpulannya, transformasi perusahaan sebagai hal baru dalam faktor target memberi pengaruh besar terhadap persepsi karyawan. Winardi (1989) menyebutkan bahwa salah satu hal yang dapat menghambat suksesnya sebuah transformasi dikarenakan adanya perasaan takut terhadap hal yang tidak diketahui. Hal yang tidak diketahui ini diterjemahkan sebagai hal baru.

Selanjutnya, persepsi karyawan terhadap perusahaan ini memberikan pengaruh besar terhadap motivasi dan kepuasan karyawan itu sendiri (Robbins, 2006). Kanda (2002) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara sikap terhadap restrukturisasi dengan motivasi kerja pegawai. Hubungan positif ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi sikap karyawan, yang didasari oleh persepsinya, maka semakin tinggi pula motivasi kerja karyawan.

Menurut Gitosudarmo dan Mulyono (1997 : 171)

“Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan atau kegiatan tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.”

Dari pemaparan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi sebagai pendorong perilaku seseorang, sedangkan menurut Robbins (2006) perilaku manusia didasari oleh persepsi mereka. Gitosudarmo dan Mulyono (1997), menyebutkan bahwa kebutuhan dan keinginan seseorang, yang menjadi dasar dari motivasi, berbeda-beda dikarenakan proses mental yang terjadi pada diri orang tersebut. Proses mental itu sendiri merupakan pembentukan persepsi pada diri orang tersebut, yang terbentuk dari proses belajarnya. Dan motivasi untuk

melakukan suatu tindakan, baik bersifat partisipatif maupun non-partisipatif sangat dipengaruhi oleh persepsi diri yang dimiliki oleh seseorang (Gitosudarmo dan Mulyono, 1997).

Suhaemi (1999), Viariani (2001) dan Hasibuan (2002) menyebutkan adanya hubungan positif antara persepsi terhadap iklim kerja, persepsi terhadap karakteristik pekerjaan, dan persepsi terhadap efektivitas komunikasi antara atasan dan bawahan dengan motivasi. Selain itu Nurdianti (1997) menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara persepsi karyawan terhadap serikat pekerja dengan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan mempengaruhi kinerja yang ditampilkannya. Sudiro (2009) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kinerja karyawan sendiri menjadi dasar dari produktifitas perusahaan.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penelitian kali ini difokuskan pada menganalisa “Hubungan Persepsi Terhadap Tranformasi Perusahaan dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. (Studi Korelasi Terhadap Karyawan PT. Telkom Daerah Bandung).

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah pada penelitian hubungan persepsi karyawan terhadap transformasi organisasi dengan motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran persepsi karyawan DIVA area Bandung terhadap transformasi organisasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.?

2. Bagaimana gambaran motivasi kerja karyawan DIVA area Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.?
3. Apakah terdapat hubungan antara persepsi karyawan DIVA area Bandung terhadap transformasi organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian hubungan persepsi karyawan terhadap transformasi organisasi dengan motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran persepsi karyawan DIVA area Bandung terhadap transformasi organisasi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
2. Untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan DIVA area Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.
3. Untuk mengetahui hubungan antara persepsi karyawan DIVA area Bandung terhadap transformasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini, diharapkan dapat berguna dalam beberapa hal sebagai berikut:

- a. Memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Psikologi, terutama Psikologi Industri dan Organisasi tentang hubungan antara persepsi karyawan pada transformasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan.

- b. Memperluas khasanah keilmuan Psikologi yang dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Dalam ranah praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap:

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan dan mempraktekan secara langsung ilmu yang telah diperoleh semasa perkuliahan, khususnya keilmuan Psikologi. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan gambaran nyata mengenai dunia kerja kepada penulis.

b. Kalangan Profesi seperti Psikolog yang bergerak dalam bidang Industri dan Organisasi atau Departemen SDM (Sumber Daya Manusia) yang sering disebut HRD (Human Recourse Development) perusahaan.

Penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu referensi penilaian persepsi dan motivasi kerja karyawan, serta upaya untuk dapat memahami kebutuhan karyawan dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan.

c. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan pada tranformasi organisasi, serta pengaruhnya terhadap motivasi bekerja karyawan. Sehingga perusahaan dapat mengambil kebijaksanaan untuk meningkatkan sosialisasi transformasi

baru tersebut pada karyawan guna meningkatkan pemahaman dan motivasi karyawan yang berujung pada peningkatan kinerja karyawan.

d. Bagi karyawan (subjek penelitian)

Memberikan gambaran bagaimana persepsi terhadap transformasi organisasi sehingga dapat meningkatkan motivasi bekerjanya.

E. Asumsi

Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, dapat ditarik asumsi bahwa:

1. Persepsi karyawan terhadap transformasi organisasi mendasari perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.
2. Motivasi merupakan faktor pendorong perilaku seseorang (Gitosudarmo dan Mulyono, 1997 : 171).
3. Persepsi terhadap transformasi organisasi mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

F. Hipotesis

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap transformasi organisasi dengan motivasi kerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia.

$H_0 : \rho = 0$

H_1 : Terdapat hubungan antara persepsi karyawan terhadap transformasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia.

$H_1 : \rho \neq 0$

Hipotesis akan di uji pada $\alpha = 0,05$

G. Metode Penelitian

Metode penelitian dalam hal ini, dikhususkan pada studi korelasional yang berusaha untuk mencari tingkat hubungan antara variabel persepsi pada transforming perusahaan dengan variabel motivasi bekerja pada karyawan divisi Aces Kandatel Bandung. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan yang memungkinkan dilakukan pencatatan dan penganalisisan data hasil penelitian secara eksak dengan menggunakan perhitungan statistik (analisis statistik) (Sugiyono, 2008:7). Metodologi dalam penelitian ini akan dijelaskan secara lebih rinci pada Bab III.

H. Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

1. Lokasi

Lokasi penelitian adalah di Divisi Aces Daerah Bandung Jl. Lembong No. 11-15.

2. Populasi Penelitian

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Telkom Wilayah Bandung yang telah melakukan tranformasi.

3. Sampel penelitian

Sampel penelitian adalah seluruh karyawan Divisi Access daerah Bandung. Transformasi yang dilakukan Telkom kali ini yang berskala besar, menyebabkan tranformasi dilakukan secara bertahap mulai dari Oktober tahun 2009 sampai Oktober 2011 (Safari, 2010). Sehingga terdapat perbedaan lamanya waktu merasakan perubahan itu sendiri pada karyawan. Hal inilah yang mendasari peneliti memilih karyawan Divisi

Access Daerah Bandung sebagai sample penelitian. Karyawan Divisi Access telah merasakan transformasi selama enam bulan sejak Oktober 2010. Penulis menyimpulkan bahwa sample sudah dapat merasakan perbedaan kebijakan baru dan kebijakan lama. Dan disimpulkan bahwa persepsi dan motivasi karyawan akan dapat lebih jelas terlihat. Karyawan divisi Access yang diikut sertakan sebagai sampel adalah karyawan tetap yang telah bekerja pada perusahaan selama minimal dua tahun.

