

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Globalisasi ekonomi, terutama sejak memasuki dekade 1980-an, sangat mempengaruhi perekonomian suatu bangsa di dunia, terutama bangsa-bangsa di dunia ketiga. Keadaan ini diperparah lagi dengan krisis moneter yang melanda sejak pertengahan tahun 1997 dan hingga saat ini perkembangan pemulihannya sangat lambat dirasakan. Di satu sisi negara-negara maju tumbuh dan berkembang dengan pesat di era krisis ini, sementara negara-negara dunia ketiga semakin terpuruk dan tertinggal. Fakta ini dapat dilihat pada tingginya dinamika yang tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 milyar, pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1,4 triliun.

Globalisasi ekonomi ini berpengaruh pada perusahaan-perusahaan yang ada di seluruh dunia, misalkan saja perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang, dsb). Pengaruh deregulasi dan berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff*, dsb oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif), dll.

Begitu pun di Indonesia, globalisasi ini telah mempengaruhi perusahaan-perusahaan besar yang telah berdiri, seperti PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT. Telkom). PT. Telkom adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bisnis *Infocom* (informasi dan komunikasi) yang secara kongkret diwujudkan dalam bentuk keragaman produk jasa. Semula layanan yang disajikan hanya POTS (*Plain Ordinary Telephone Service*); kini menjadi PMVIS (*Phone, Mobile, View, Internet, Service*).

Kini, PT. Telkom bukan lagi perusahaan yang memonopoli pasar telekomunikasi Indonesia. Sejak gaung globalisasi ini bergema, kompetisi menjadi ajang yang harus dijalankan oleh perusahaan mana pun. Masing-masing akan memperebutkan perhatian *customer*, yang paling kompetitif tentu saja yang akan menang dan tetap *survive*.

PT. Telkom mempunyai sebuah visi korporasi, yaitu "*To Become a Dominant InfoCom Player in the Regional*", hal ini mengandung makna bahwa PT. Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan infocom berpengaruh di kawasa Asia Tenggara, yang kemudian akan berlanjut ke kawasan Asia, dan Asia-Pasifik. Menjadi perusahaan yang berpengaruh tersebut mengandung arti : apabila dibandingkan dengan perusahaan terkemuka pada area bisnis yang sama, di kawasan regional, dengan menggunakan indikator-indikator tertentu, maka kinerja bisnis dan finansialnya akan seimbang, atau bahkan lebih baik lagi.

Dalam rangka mewujudkan visi korporasi di atas, maka PT. Telkom berupaya untuk dapat menyelaraskan langkah tiap elemen yang ada agar tujuan yang diinginkan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Tiap unit bisnis yang ada dalam naungan PT. Telkom, baik itu divisi, *centre*, yayasan dan anak perusahaan harus selaras dalam melihat, berpikir, merasa dan berperilaku di dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bisnis Infocom, maka PT. Telkom berupaya untuk menjamin bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, kualitas produk dan kualitas jaringan, dengan harga yang kompetitif. Pengelolaan masalah pelayanan terhadap pelanggan ini diwujudkan dengan keberadaan Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (KANDATEL).

KANDATEL sendiri, dalam menjalankan roda perusahaan memiliki rancangan kerja tertentu yang harus dilaksanakannya. Area kerja yang dijalankan oleh KANDATEL diantaranya adalah pelayanan, program pemasaran dan infrastruktur. Didalamnya termasuk mengurus masalah pemasangan telepon (kabel ataupun non kabel), pembangunan jaringan

telepon, distribusi dan penjualan produk Telkom, mengurus data pelanggan, dll.

Sudah merupakan hal yang lumrah, bahwa setiap manusia hidup dan sesuatu yang dikendalikan oleh manusia pasti menghadapi masalah. PT. Telkom yang merupakan sebuah perusahaan besar pun tak luput dari permasalahan. Permasalahan yang sedang dihadapi oleh KANDATEL Bandung, yaitu rendahnya motivasi para karyawan. Rendahnya tingkat motivasi para karyawan ini dapat dilihat dari produktivitas/kinerja mereka. Indikasi yang menunjukkan bahwa produktivitas/kinerja para karyawan ini kurang memuaskan dapat dilihat dari pelayanan yang rendah (tidak memuaskan) kepada para pelanggan, seperti penanganan pengelolaan pemasangan telepon yang tidak terkelola dengan baik. Dan permasalahan ini telah berlangsung lama, yakni sejak tahun 1978. Jadi, para pelanggan yang telah mengajukan permohonan pemasangan telepon belum dapat di proses dengan layak. Indikasi lainnya yang menunjukkan bahwa produktivitas/kinerja karyawan ini kurang memuaskan adalah pelayanan yang lamban, aktivasi lama (pending), pelanggan klaim karena balik nama tanggal lima (jadi ada pemakaian sebelumnya) serta pelanggan yang telah daftar ulang belum diganti. (Sumber: Hasil Survey Penilaian CSR bulan Mei 2005)

Fenomena di atas, jika tidak segera ditanggulangi tidak menutup kemungkinan akan menjadi penghambat bagi tujuan perusahaan, bahkan mengarah pada kehancuran perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mencari solusi yang tepat untuk dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Dengan demikian, jika motivasi kerja karyawan sudah meningkat, maka secara otomatis produktivitas/kinerja mereka akan meningkat pula.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang produktivitas karyawan. Motivasi juga merupakan elemen vital dalam manajemen dan menyangkut perilaku karyawan di dunia kerja. Motivasi berperan untuk membina karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya

dengan penuh semangat. Untuk dapat menciptakan suasana kerja seperti itu, maka manajemen perlu memberikan seperangkat dorongan/*support* yang dapat membangkitkan keinginan untuk bersemangat, baik yang bersumber dari dalam diri karyawan (faktor internal), maupun yang bersumber dari luar karyawan (faktor eksternal). Oleh karena itu manajemen perlu sekali mengenal para karyawan dan memiliki keterampilan untuk mengetahui perilaku mereka. Motivasi timbul dari keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan perusahaan, organisasi maupun tujuan karyawan itu sendiri. Kebutuhan akan dapat terealisasi jika sumber energi pada diri karyawan telah digunakan secara maksimal.

Menurut pendapat Sutermeister (1976:57) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja personil, terdiri dari tiga unsur besar, yaitu:

1. Kondisi fisik lingkungan kerja, (*physical working condition*) yang terdiri dari kebisingan (*noise*), musik (*music*), waktu istirahat (*rest period*), ventilasi udara (*ventilation*), kelembaban kondisi tempat kerja (*temperature humidity safety*).
2. Kondisi sosial kerja (*social working condition*) yang terdiri dari organisasi formal (*formal organization*), organisasi informal (*informal organization*), pemimpin dan kepemimpinan (*leadership*), serikat pekerja (*union*).
3. Keterpenuhan kebutuhan dasar individu (*fulfillment of individual basic needs*) baik itu secara *off the job*, *on the job* ataupun kombinasi dari keduanya (*combination*).

Dari uraian di atas, maka dapat dilihat bahwa aspek-aspek yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah kondisi fisik lingkungan kerja, kondisi sosial kerja dan terpenuhinya kebutuhan dasar individu. Dalam penelitian ini penulis mengkhususkan diri pada aspek kondisi sosial kerja, karena aspek ini merupakan hal yang lebih utama dalam mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Seperti dalam buku Sutermeister (1976:57) dituliskan bahwa :

Since the Hawthorne experiments in the 1930s most research on employee motivation has concentrated on the area of social conditions in an organization and on their interactions with the needs of the employees. We have seen that physical conditions, while they can affect motivation and productivity, are usually of much less importance than social conditions.

Hal senada diungkapkan oleh Kartini Kartono (1991:62), yaitu :

“...namun senyatanya, banyak faktor lain yang lebih besar pengaruhnya daripada kondisi fisik yang bisa mempengaruhi efisiensi kerja. Misalnya masalah emosi dan sikap buruh/pegawai/anggota terhadap tugas pekerjaannya dan terhadap tim, kerja serta kelompoknya...Jadi, jelas bahwa disamping fungsi ekonomisnya, yaitu memproduksi barang/jasa, industri dan perusahaan mempunyai fungsi sosial, yaitu menciptakan dan mendistribusikan kepuasan manusiawi dan kesejahteraan sosial.

Kondisi sosial kerja terdiri dari organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan serikat pekerja. Adapun, kondisi sosial kerja pada KANDATEL Bandung, dari aspek organisasi formal, dapat dikatakan setiap karyawan yang bekerja disana cukup bisa memahami apa yang harus mereka lakukan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari aspek organisasi informal, mereka dapat berhubungan dengan karyawan lainnya dengan cukup leluasa, mereka dapat membentuk suatu kelompok diantara para karyawan sesuai dengan kesamaan diantara mereka, tetapi hal itu dapat dilakukan dengan karyawan di sesama divisi saja, dikarenakan kesibukan bekerja dan seringnya berinteraksi. Untuk aspek pemimpin, dapat dikatakan peran pemimpin di KANDATEL Bandung berjalan dengan baik, karena dapat memahami para bawahannya. Tetapi untuk pengawasan kepada para bawahan tidak dilakukan secara ketat, dalam arti pimpinan tidak langsung turun, misal dalam hal absensi. Hal ini terjadi, karena sudah terdapat sistem komputer untuk menangani beberapa hal. Sedangkan untuk aspek serikat pekerja, para karyawan sudah mengetahui bahwa badan ini dapat menjembatani antara keinginan karyawan dengan pihak manajemen tingkat atas. Hubungan antara serikat pekerja dengan manajemen tingkat atas maka

harus terjalin dengan baik karena diantara mereka saling berhubungan dan saling membutuhkan.

Dari kondisi di atas, maka banyak hal yang dapat menunjang seorang karyawan untuk mempunyai motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk mengembangkan motivasi karyawan di suatu perusahaan, maka diperlukan bentuk training guna mengembangkan pengetahuan masing-masing bidang kegiatan. Keterkaitan karyawan dengan perusahaan tetap berpijak pada tiga sasaran, yaitu ekonomi, manusiawi dan sosial yang serasi, selaras dan seimbang. Disamping itu, kebutuhan karyawan yang paling menonjol adalah diperhatikan, dihargai, dan dimotivasi oleh atasan. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka perlu adanya usaha untuk memberikan perhatian terhadap kebutuhan manusiawi mereka melalui kondisi sosial kerja, seperti organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan kepemimpinan serta serikat pekerja, sehingga mampu membangkitkan kemauan mereka untuk mengerjakan tugas-tugas yang efektif secara aman dan nyaman.

Oleh karena itu, penulis merasa perlu untuk mengangkat judul tentang **“Pengaruh Kondisi Sosial Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan”** kajian pada karyawan Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (KANDATEL) Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang produktivitas karyawan. Motivasi juga merupakan elemen vital dalam manajemen dan menyangkut perilaku karyawan di dunia kerja. Motivasi berperan untuk membina karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat. Untuk dapat menciptakan suasana kerja seperti itu, maka manajemen perlu memberikan seperangkat dorongan/*support* yang dapat membangkitkan keinginan untuk bersemangat, baik yang bersumber

dari dalam diri karyawan (faktor internal), maupun yang bersumber dari luar karyawan (faktor eksternal).

Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah kondisi sosial kerja. Kondisi sosial kerja terdiri dari organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan serikat pekerja. Adapun, kondisi sosial kerja pada KANDATEL Bandung, dari aspek organisasi formal, dapat dikatakan setiap karyawan yang bekerja disana cukup bisa memahami apa yang harus mereka lakukan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan. Dari aspek organisasi informal, mereka dapat berhubungan dengan karyawan lainnya dengan cukup leluasa, mereka dapat membentuk suatu kelompok diantara para karyawan sesuai dengan kesamaan diantara mereka, tetapi hal itu dapat dilakukan dengan karyawan di sesama divisi saja, dikarenakan kesibukan bekerja dan seringnya berinteraksi. Untuk aspek pemimpin, dapat dikatakan peran pemimpin di KANDATEL Bandung berjalan dengan baik, karena dapat memahami para bawahannya. Tetapi untuk pengawasan kepada para bawahan tidak dilakukan secara ketat, dalam arti pimpinan tidak langsung turun. Sedangkan untuk aspek serikat pekerja, para karyawan sudah mengetahui bahwa badan ini dapat menjembatani antara keinginan karyawan dengan pihak manajemen tingkat atas. Hubungan antara serikat pekerja dengan manajemen tingkat atas maka harus terjalin dengan baik karena diantara mereka saling berhubungan dan saling membutuhkan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pengidentifikasian masalah di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran kondisi sosial kerja pada KANDATEL Bandung?
2. Seberapa tinggi motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung?
3. Seberapa besar pengaruh kondisi sosial kerja terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung?

4. Seberapa besar pengaruh organisasi formal terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung?
5. Seberapa besar pengaruh organisasi informal terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung?
6. Seberapa besar pengaruh pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung?
7. Seberapa besar pengaruh serikat pekerja terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini antara lain adalah :

1. Untuk mengetahui gambaran kondisi sosial kerja pada KANDATEL Bandung.
2. Untuk mengetahui gambaran motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kondisi sosial kerja terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung.
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh organisasi formal terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung.
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh organisasi informal terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung.
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung.
7. Untuk mengetahui besarnya pengaruh serikat pekerja terhadap motivasi kerja karyawan KANDATEL Bandung.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini antara lain adalah :

1. Secara Teoritis

Secara teoritis, untuk menguji keberlakuan teori yang ada dengan praktik di lapangan; dapat memperoleh temuan-temuan ilmu pengetahuan, terutama untuk bidang kajian yang sesuai dengan penelitian ini, yaitu bidang kajian Manajemen Sumber Daya Manusia dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangsih dan masukan terhadap ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai kondisi sosial kerja dan motivasi kerja.

2. Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang positif bagi PT. Telkom, khususnya Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi (KANDETEL) Bandung dalam pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu agar produktivitas kerja karyawan meningkat. Dan dalam hal ini, upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen salah satunya adalah dengan jalan memberikan motivasi bagi karyawan, agar karyawan dapat bekerja dengan penuh semangat dan tanggungjawab yang tinggi. Motivasi kerja ini dapat dicapai (salah-satunya) dengan mengupayakan agar kondisi sosial kerja yang terdiri dari organisasi formal, organisasi informal, pemimpin dan kepemimpinan serta serikat pekerja dijalankan dengan baik, yaitu sesuai dengan harapan karyawan dan perusahaan.

1.4 Kerangka Pemikiran

Keberadaan staff atau pun biasa disebut sebagai karyawan merupakan salah satu bagian sumber daya (sumber daya manusia/SDM) penting dari perusahaan dan hal ini senantiasa harus ditingkatkan oleh perusahaan yang menaungi mereka. Upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia ini, khususnya sumber daya manusia perusahaan perlu dilakukan secara baik, terarah dan terencana, sehingga perusahaan pun dapat

bersaing secara sehat dengan perusahaan lain, mengingat ke depan persaingan diantara perusahaan akan semakin ketat. Sumber daya manusia yang mampu bersaing dengan pesaing ataupun dengan mitra bisnisnya hanyalah perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas.

Sumber daya manusia yang berkualitas tentu saja akan membuahkan produktivitas yang baik pula. Agar produktivitas karyawan meningkat, maka diperlukan motivasi tinggi dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari perusahaan. Hal ini dilakukan untuk membina karyawan yang memiliki potensi besar agar mendapat kesempatan mengembangkan karir di bidang ilmu pengetahuan, keterampilan serta keahlian sesuai bakat dan kemampuan yang dimiliki. Penyiapan tenaga kerja yang terampil dan berdaya guna dalam suatu perusahaan merupakan suatu keharusan untuk meningkatkan produktivitas di perusahaan.

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam menunjang produktivitas karyawan. Motivasi juga merupakan elemen vital dalam manajemen dan menyangkut perilaku karyawan di dunia kerja. Motivasi berperan untuk membina karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh semangat. Untuk dapat menciptakan suasana kerja seperti itu, maka manajemen perlu memberikan seperangkat dorongan/*support* yang dapat membangkitkan keinginan untuk bersemangat, baik yang bersumber dari dalam diri karyawan (faktor internal), maupun yang bersumber dari luar karyawan (faktor eksternal). Oleh karena itu manajemen perlu sekali mengenal para karyawan dan memiliki keterampilan untuk mengetahui perilaku mereka. Motivasi timbul dari keinginan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik tujuan perusahaan, organisasi maupun tujuan karyawan itu sendiri. Kebutuhan akan dapat terealisasi jika sumber energi pada diri karyawan telah digunakan secara maksimal.

Indikasi kurangnya dorongan motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari beberapa aspek antara lain partisipasi, pencapaian tujuan, pertumbuhan, pengakuan dan tanggung jawab. Aspek tersebut menunjukkan tingkat motivasi kerja karyawan yang relatif rendah. Oleh karena itu manajemen

perlu berupaya untuk mengatasi kondisi itu sehingga tercapai efektivitas kerja yang baik. Hal tersebut sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Frederich Herzberg (1982:134) yang menyatakan bahwa :

Tercapainya sasaran kerja dan perasaan puas yang di dapat oleh pegawai menunjuk pada motivasi bukan sebaliknya. Lebih tepat lagi bahwa tugas (uraian tentang pekerjaan yang telah dilaksanakannya) atau konteks kerjanya (lingkungan dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan) pengawasannya, hubungan pribadi dengan rekan-rekannya dan aspek-aspek teknis dari pekerjaan menjadi alat untuk awal suatu motivasi.

Dengan kata lain manajemen diharapkan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tingkat partisipasi, pencapaian tujuan, pertumbuhan, pengakuan dan tanggung jawab yang rendah dapat diatasi. Harold Koontz et. all, yang di kutip oleh Moekijat (1984:10) menyatakan bahwa : “Motivasi menunjukkan dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau untuk mencapai suatu tujuan”.

Yayat Hayati Djatmiko (2003:68) yang mengutip pendapat dari Maslow, menyatakan bahwa motivasi manusia dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori dasar kebutuhan. Kelima kategori tersebut adalah (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan akan rasa aman, (3) kebutuhan akan silaturahmi dengan teman sejawat, (4) kebutuhan akan keterhormatan dan martabat diri , (5) kebutuhan akan pengembangan diri.

Menurut Hanson (1980:222) kebutuhan dasar fisiologis terdiri atas sejumlah kebutuhan yang berkaitan dengan kelangsungan hidup manusia, yaitu makanan, udara, air, sex dan tidur. Mengenai kebutuhan akan rasa aman, Saul W. Gallerman, membedakannya menjadi dua kelompok, yaitu yang disadari dan yang tidak disadari. Kebutuhan rasa aman yang disadari adalah kebutuhan akan keterbatasan dari malapetaka kehidupan, antara lain kecelakaan, peperangan, penyakit dan ketidakstabilan ekonomi. Kebutuhan akan silaturahmi antar sejawat, menurut Stanley Schacter merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial yang selalu merasa nyaman berinteraksi dan berada di antara sesama-nya. Menurut Greenberg dan

Baron kebutuhan akan keterhormatan dan martabat diri (*self esteem needs*) berkaitan dengan keinginan untuk mencapai sukses dan pengakuan dari pihak lain.

Berelson dan Steiner mendefinisikan motivasi sebagai : "*All those inner striving conditions variously described as wishes, desire, needs, drives, and the like*" (Machanary, 1985). Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, atau menggerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik-biologis serta sosial ekonomis. Akan tetapi, yang lebih penting adalah adanya kebutuhan-kebutuhan (*needs*) yang bersifat sosial-psikis, misalnya penghargaan, pengakuan, keselamatan, perlindungan, keamanan, dan jaminan sosial. Secara singkat, motivasi dapat diartikan sebagai bagian integral dan hubungan ketenagakerjaan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Karena tenaga kerja merupakan salah satu unsur terpenting dan sangat menentukan dalam hubungan ketenagakerjaan, maka hal-hal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi sudah lumrah diperhatikan dengan sungguh-sungguh dari setiap pelaku yang berkepentingan untuk keberhasilan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Drs. Sarwoto (1979:153) menyatakan untuk memotivasi karyawan, usaha yang dapat dilakukan oleh manajemen berpedoman antara lain kepada fakta-fakta dibidang :

1. Kondisi sosial

Orang akan lebih giat bekerja bila kondisi sosial dalam organisasi menurut pandangannya memuaskan. Orang yang berpendidikan rendah kurang dapat bekerja dengan baik di tengah-tengah orang yang berpendidikan tinggi dan demikian pula sebaliknya. Demikian pula

apabila terdapat perbedaan yang mencolok di bidang kebangsaan, agama, kebiasaan, status sosial, moral dan sebagainya.

2. *Associational condition*

Orang akan lebih giat bekerja dalam organisasi dimana terdapat hubungan kerjasama dan saling pengertian yang baik antar pekerja dalam pelaksanaan tugas.

3. *Customary and conformity working condition*

Orang akan lebih giat bekerja manakala jalinan prosedur dan metode yang digunakan dalam organisasi sudah cukup jelas dan dikenal dengan baik.

4. *Condition of communion*

Orang akan lebih giat bekerja dalam suatu organisasi dimana hubungan pribadi antar anggota-anggotanya terjalin erat didasarkan rasa persahabatan dan solidaritas yang baik.

Sutermeister (1976:57) menyatakan bahwa motivasi dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kondisi sosial kerja dan hal tersebut dapat dilihat dalam modifikasi diagram lingkaran Sutermeister. Kondisi sosial kerja sendiri terdiri dari organisasi formal, organisasi informal, kepemimpinan dan Serikat kerja. Dengan begitu, betapa penting upaya manajemen dalam mengembangkan motivasi kerja karyawan yang pada akhirnya sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan dapat berjalan lancar dan optimal.

Menurut As'ad dalam bukunya Psikologi Industri yang disitir oleh Hilmiana, Joeliaty dan Sulaeman Rahmat dalam Laporan Penelitian tentang Hubungan Kepuasan Kerja dengan Sikap Kerja Karyawan (2002:7) menyatakan bahwa:

“Kondisi sosial kerja adalah suatu kondisi atau keadaan yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya atau dengan karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.”

Albrecht dalam bukunya *Pengembangan Organisasi, Pendekatan Sistem yang Menyeluruh untuk Mencapai Perubahan Positif dalam Organisasi Usaha* (1985:79-80), menyatakan bahwa untuk memahami kondisi sosial kerja/organisasi berarti juga memahami bagaimana manusia berfungsi sebagai makhluk yang saling bertalian ketimbang sebagai unsur proses produksi. Menurut Albrecht kondisi sosial kerja adalah :

“Menggambarkan pandangan yang sangat berbeda tentang kegiatan organisasi, dibandingkan dengan kondisi/sistem teknik. Berdampingan dengan kondisi teknik, dan terjalin erat dengan kondisi sosial kerja adalah susunan peranan, hubungan, nilai, norma dan ganjaran yang menyatukan orang-orang tertentu dan membuat mereka itu anggota masyarakat kecil tertentu.”

Kartini Kartono dalam buku *Psikologi Sosial untuk Manajemen, Perusahaan dan Industri* (1991:62) menyatakan bahwa kondisi sosial kerja adalah

“Suatu keadaan di lingkungan kerja yang dapat menciptakan kepuasan manusiawi, sehingga tiap individu karyawan akan menjadi satu tim yang saling berkecocokan, bisa bersikap kooperatif dan bersedia membantu perusahaan dalam memecahkan satu masalah rumit, yaitu meningkatkan produksi. Dalam kondisi yang seperti ini, masing-masing individu akan menemukan stabilitas, menemukan tempat berakar, merasa dianggap sebagai warga dan bisa bekerja dengan senang hati. Sehingga mereka rela bekerja lebih keras dan lebih baik lagi daripada semula.”

Pilar-pilar yang menegakkan kondisi sosial kerja meliputi empat hal utama, yaitu organisasi formal, organisasi informal, pimpinan dan serikat kerja. Berdasarkan sifat hubungan pribadi orang-orang (para karyawan) di dalam organisasi, maka organisasi dibedakan dalam dua bagian, yaitu organisasi formal dan organisasi informal. Menurut pendapat Sutermeister (1997:21), organisasi formal merupakan hubungan logis yang diatur secara formal dengan ketentuan organisasi.

Yayat Hayati Djatmiko, (2003:15), menyatakan bahwa :

Di dalam organisasi formal, hubungan antara orang-orang dan antara pekerjaan diatur dan ditampilkan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan segenap tugas

pekerjaan serta hubungannya satu sama lain dan batas wewenang serta tanggungjawab anggota organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.

Ig. Wursanto dalam buku *Dasar-dasar Organisasi* (2003:63), dikatakan organisasi formal apabila kegiatan yang dilakukan oleh beberapa orang yang tergabung dalam suatu kelompok secara sadar dikoordinasikan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, sehingga orang-orang yang tergabung dalam kelompok itu mempunyai struktur yang jelas. Struktur menunjukkan suatu aliran hubungan yang menggambarkan hubungan wewenang, kekuasaan dan tanggungjawab. Senada dengan hal diatas, Herbert G. Hicks menyatakan organisasi formal, antara lain sebagai berikut:

A formal organization has a well-defined structure that may describe its authority, power, accountability and responsibility relationship. The structure can also define that channel specified jobs every member. The hierarchy of objective of formal organization it's explicitly stated. Status, prestige, pay, rank and and ather perguimitites are well ordered, nad controlled. Formal organizations are durable and planned; because of their emphasis on order, they are relatively inflexible. Membership in formal organization is gained conciusly, at a specific time and usually openly.

Menurut Fremont E. kast and James E. Kosenzweig dalam buku *Organization And Management* (1991:235), *A System And Contingency Approach*, Organisasi formal adalah setiap bentuk kerjasama antara dua orang atau lebih yang diatur dan dipolakan secara resmi dalam rangka mencapai tujuan bersama.

“Formal organization is the planned structure and represents the deliberate attempt to establish patterned relationship among components that will meet the objectives effectively. The formal structure is typically the result of explicit decision making and is prescriptive in nature –a “blueprint” of the way activities should be related. Typically it is represented by a printed chart and is set forth in organization manuals, position descriptions, and and other formalized documents. Although the formal structure does not comprise the total organizational system, it is of major importance. It sets a general frame work and delineates certain prescribed function and responsibilities and the relationship among them.”

Sedangkan, organisasi informal merupakan sisi lain yang berada dalam organisasi formal yang mempengaruhi tumbuh kembangnya hubungan dan aktivitas antara orang-orang di dalam organisasi yang tidak diatur di dalam struktur organisasi. Organisasi ini terbentuk dari tingkah laku, perasaan, hasrat dan hubungan yang bersifat pribadi antara orang-orang. Menurut pendapat Edgar H. Schein (1980:16) menyatakan:

“Organisasi informal berkaitan dengan pola koordinasi yang berkembang antara anggota-anggota organisasi formal yang tidak nampak dalam struktur organisasi”.

Menurut Ig. Wursanto dalam buku Dasar-dasar Ilmu Organisasi (2003:63), menyatakan bahwa organisasi informal dapat juga terjadi di dalam organisasi formal, sebab di dalam organisasi formal hubungan-hubungan antar pegawai dapat berlangsung secara formal dan secara informal. Hubungan-hubungan formal akan mengakibatkan timbulnya organisasi informal. Hubungan-hubungan informal yang terjadi di dalam organisasi formal didasarkan pada:

1. Hubungan-hubungan yang didasarkan kepada hubungan pribadi (*personal relations*).
2. Hubungan-hubungan yang didasarkan atas kesamaan keahlian dari para anggota organisasi.
3. Hubungan-hubungan yang didasarkan atas kesamaan kepentingan di dalam organisasi.
4. Hubungan-hubungan yang didasarkan atas kesamaan keinginan bersama dalam kegiatan-kegiatan di luar organisasi (koperasi, arisan antar pegawai, anjangsana, rekreasi bersama).
5. Hubungan-hubungan yang didasarkan atas kesamaan pangkat dan jabatan dalam organisasi.

Ralp M. Stogdill dalam bukunya *Hand Book of Leadership, a Survey of Theory and Research* (1974:7), mendefinisikan kepemimpinan managerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi kegiatan yang berhubungan dengan tugas dari anggota kelompok.

Usaha mempengaruhi ini merupakan proses merubah sikap dan perilaku seseorang sebagai hasil atau tuntutan (langsung atau pun tidak) seseorang atau sekelompok orang lain sehingga motivasi akan terbangun dan meningkat yang pada akhirnya akan meningkatkan pula produktivitas karyawan.

Sondang P. Siagian dalam bukunya *Peranan Staf dalam Manajemen* (1978:97), mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang-orang agar bekerja sama menuju kepada suatu tujuan tertentu yang mereka inginkan bersama.

Dengan perkataan lain, kepemimpinan adalah seni kemampuan mempengaruhi perilaku manusia dan kemampuan mengendalikan orang-orang dalam organisasi agar perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang diinginkan oleh pimpinan organisasi.

John R. Schermerhorn, Jr. dalam buku *Management for Productivity* (1993:52), menyatakan bahwa:

“Leading is the process of arousing people’s enthusiasm to support the organization’s goal and work hard to help accomplish important plans. Leading involves building commitments, encouraging work efforts that support goal attainment and influencing others to apply their best efforts in the organization’s behalf.”

Komponen lainnya dari kondisi sosial adalah serikat pekerja. Serikat pekerja menurut Veithzal Rivai dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (2004:491) adalah sistem sosial yang terbuka yang mengejar tujuan dan seringkali dipengaruhi oleh lingkungan luar. Serikat pekerja merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan. Partisipasi karyawan dalam hubungannya dengan hubungan kerja dapat dilakukan secara langsung atau melalui sistem perwakilan dalam bentuk serikat pekerja. Sebab itu, partisipasi karyawan dalam hubungan kerja, juga merupakan perwujudan hak dan kebebasan karyawan berorganisasi dan mengeluarkan pendapat yang dijamin oleh konstitusi dan undang-undang.

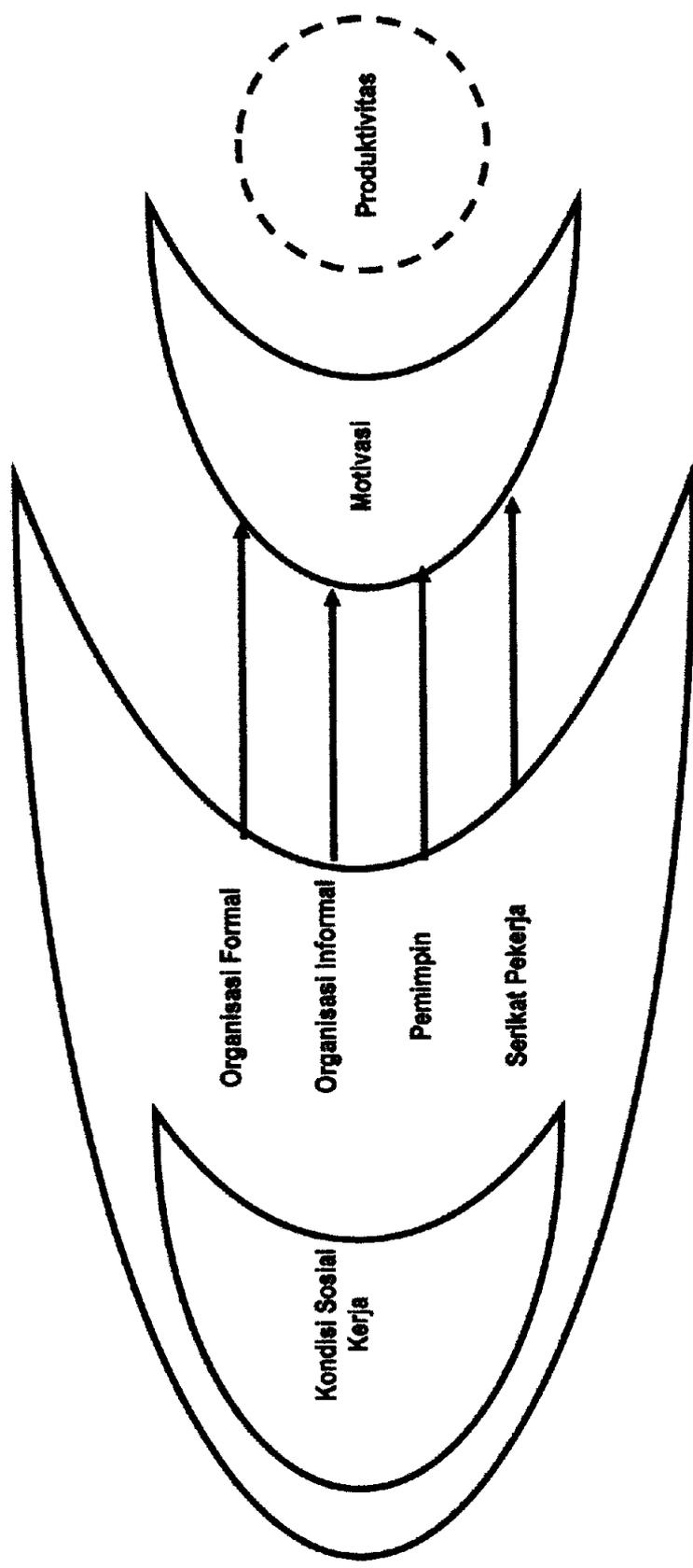
Edwin B. Flippo dalam buku *Manajemen Personalia* (1995:151) mendefinisikan serikat buruh atau serikat pekerja sebagai suatu organisasi para pekerja yang dibentuk untuk memajukan, melindungi dan memperbaiki kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi dan politik dari para anggotanya melalui tindakan kolektif. Kepentingan utama yang menjadi perhatian serikat pekerja adalah kepentingan ekonomis. Dalam bidang ini keinginan mereka adalah menuntut perbaikan upah, jam kerja, dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut William B. Werther, Jr. dalam buku *Human Resources And Personnel Management* (1989:132), serikat pekerja seperti organisasi-organisasi lainnya. Tujuan dari serikat pekerja dipengaruhi oleh lingkungan internal seperti keinginan dari anggotanya, pendapat dari pimpinannya, keuangan dan kekuatan keanggotaannya. Dan seperti organisasi pada umumnya, serikat pekerja merupakan sistem sosial terbuka yang dipengaruhi pula oleh lingkungan eksternal.

“...like other organizations, unions are social system that pursue objectives. Their objectives are influenced internally by the wishes of their members, the aspirations of their leaders, and the financial and membership strength of the union. And like other organization, unions are open social system that are affected by their external environment.”

Dari uraian di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa semakin bagus kondisi sosial kerja, maka akan menimbulkan motivasi kerja terhadap para karyawannya, karena mereka akan lebih merasa nyaman untuk mengerjakan tugas-tugas sehari-harinya dengan lebih efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dan tujuan individu dapat dicapai.

Dengan demikian secara teoritis, kondisi sosial kerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Kerangka pemikiran tersebut di atas dapat dibuat dalam satu model kerangka berpikir sebagai berikut :



GAMBAR 1.1
KERANGKA PEMIKIRAN
PENGARUH KONDISI SOSIAL KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA

Sumber : Modifikasi Diagram Lingkaran Sutermeister (1976) Tentang Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Kerja (Yayat Hayati Djatmiko : 2000)

Keterangan :  = Diteliti
 = Proses

Dari kerangka pemikiran di atas, maka paradigma penelitiannya adalah sebagai berikut :



GAMBAR 1.2
PARADIGMA PENELITIAN KONDISI SOSIAL KERJA DAN
MOTIVASI KERJA

1.5 Asumsi

Di dalam suatu penelitian, asumsi atau anggapan dasar merupakan sesuatu yang diyakini kebenarannya yang dirumuskan secara jelas sebelum mengumpulkan data.

Asumsi atau anggapan dasar ini dirumuskan oleh peneliti supaya ada dasar berpijak yang kokoh bagi masalah yang diteliti sehingga dapat menghindari terjadinya penyimpangan di dalam pembahasan masalah.

Pengertian asumsi menurut Suharsimi Arikunto (1993:17), yaitu : “Sesuatu yang diyakini kebenarannya oleh peneliti yang akan berfungsi sebagai hal-hal yang dipakai berpijak bagi peneliti di dalam melaksanakan penelitian”.

Berdasarkan definisi tersebut, maka penulis memberikan asumsi sebagai berikut :

1. Bahwa setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai laba yang optimal.
2. Bahwa untuk mencapai laba yang optimal diperlukan produktivitas kerja yang tinggi.
3. Bahwa untuk meningkatkan produktivitas diperlukan antara lain motivasi kerja yang tinggi.
4. Bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah dengan cara memberikan kondisi sosial kerja yang nyaman bagi karyawan.

5. Bahwa untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, maka manajemen harus bisa memberikan kondisi sosial kerja yang sesuai dengan harapan karyawan.

1.6 Hipotesis

Sugiyono (1994:39) mengemukakan tentang hipotesis sebagai berikut :

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang jawabannya belum final karena harus dibuktikan kebenarannya melalui penelitian.

Berdasarkan rumusan permasalahan di atas, maka **hipotesis utama** yang penulis ajukan adalah sebagai berikut : “Terdapat pengaruh yang signifikan antara kondisi sosial kerja terhadap motivasi kerja karyawan”. Dan berdasarkan rumusan hipotesis utama tersebut penulis menjabarkan menjadi **sub hipotesis** sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi formal terhadap motivasi kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh yang signifikan antara organisasi informal terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara pemimpin terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Terdapat pengaruh yang signifikan antara serikat pekerja terhadap motivasi kerja karyawan.

