

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk merupakan sebuah perusahaan penyedia jasa dan Telekomunikasi yang didirikan dan dibentuk berdasarkan hukum dan perundang-undangan republik Indonesia. Dituntut untuk selalu memberikan kinerja yang terbaik untuk produk mereka agar mampu mewujudkan Telkom sebagai pilihan utama pengguna jasa Telekomunikasi dan jaringan yang unggul di Indonesia. Seiring dengan perubahan zaman yang mengalami berbagai pergeseran dalam berbagai aspek, Telkom terus melangkah menembus berbagai tantangan bisnis. Mengantisipasi berbagai perubahan, Telkom melakukan transformasi bisnis secara fundamental yang diikuti dengan diperkenalkannya *corporate identity* baru untuk menyambut era Telkom sebagai satu-satunya perusahaan T.I.M.E (Telecommunication-Information-Media-Edutainment).

Sejalan dengan proses transformasi bisnis tersebut, Telkom mengadakan program PENDI (pensiun dini) kepada para karyawannya. Telkom pertama kali menawarkan program pensiun dini pada tahun 1995, sebanyak 5.188 pegawai mengikuti program tersebut. Terhitung sejak tahun 2002 hingga 2009 sudah sekitar 12 ribu pegawai mengambil program pensiun dini. Peserta program Pensiun Dini (PENDI) tahun 2009 membludak dari 1.200 karyawan yang ditargetkan tercatat sebanyak 1.648 karyawan yang mendaftar yang membuat Telkom harus

membentuk Komisi Pensiun Dini Nasional (KPDN) dan Komisi Pensiun Dini Area (KPDA) untuk menyeleksi para peserta pensiun dini agar tepat sasaran sesuai dengan keinginan perusahaan. Pensiun Dini merupakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara halus pada sebuah perusahaan merupakan fenomena baru di Telkom karena pada kenyataannya banyak diminati karyawannya. Fenomena tersebut mengindikasikan bahwa adanya demotivasi dari karyawan yang menyebabkan menurunnya tingkat komitmen organisasi dari dalam diri karyawan.

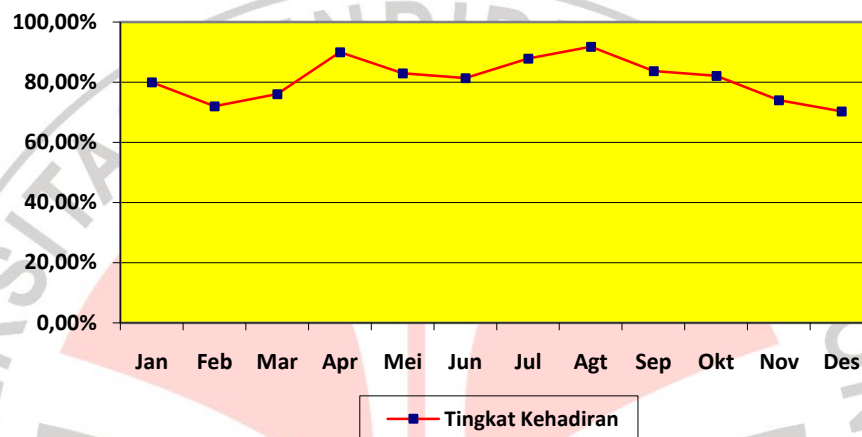
Sebagai perusahaan jasa, kualitas pelayanan merupakan faktor yang paling utama dalam menentukan kepuasan pelanggan. Keramahan, kecepatan, serta ketepatan pelayanan menjadi faktor utama yang harus diperhatikan dalam kegiatan operasional perusahaan. Semua faktor tersebut dapat terpenuhi jika karyawan memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan. Permasalahan mengenai komitmen organisasi contohnya adalah adanya tawaran dari perusahaan lain yang lebih menjanjikan atau ketidaknyamanan kerja, tanpa berfikir panjang karyawan berpaling pada perusahaan lain. Komitmen organisasi yang tinggi ditandai dengan adanya kesetiaan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan. Komitmen organisasi tidak hanya timbul dengan sendirinya, melainkan timbul dengan adanya kondisi tertentu, maka sudah merupakan kewajiban suatu perusahaan untuk memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Luthans (2006: 249), komitmen organisasi sering didefinisikan yaitu (1) Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) Keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi; (3) Keyakinan tertentu, pada penerimaan dan tujuan organisasi. Namun pada kenyataannya, Telkom yang merupakan perusahaan jasa terkemuka di Indonesia masih terlihat memiliki suatu permasalahan dalam komitmen organisasi karyawannya yang masih tergolong rendah, termasuk karyawan salah satu Divisi TelkomGroup yaitu Telkom Learning Center Bandung yang merupakan unit bisnis atau divisi pendukung Telkom yang menjadi motor transformasi dan pengembangan kompetensi Human Capital Telkom, suatu divisi yang bergerak di bidang pengembangan SDM dengan memfasilitasi pendidikan dan kepelatihan bagi karyawan TelkomGroup dalam upaya meningkatkan kompetensi serta pengetahuan karyawan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Tidak jarang perusahaan maupun karyawan belum memahami arti komitmen secara sungguh-sungguh sehingga rendahnya komitmen organisasi seorang karyawan ini dapat menimbulkan perilaku negatif yang tentunya merugikan perusahaan, seperti yang diungkapkan Angel yang dikutip oleh Sopiah bahwa “karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, kelambanan kerja, dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan” (Sopiah, 2008:166). Sejalan dengan pendapat di atas, berdasarkan identifikasi awal yang di dapatkan bahwa terdapat beberapa data sekunder yang

dapat mengidentifikasi masih rendahnya komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center Bandung, diantaranya :

1. Tingkat kehadiran karyawan masih di anggap kurang dapat memenuhi harapan perusahaan. Terlihat dari presentase data berikut:



Gambar 1.1
Persentase Kehadiran Karyawan Telkom Learning Center Bandung Tahun 2011

Sumber: HR-9 Telkom Learning Center Bandung, data diolah

Berdasarkan gambar di atas, tingkat kehadiran karyawan Telkom Learning Center Bandung selama 1 tahun terakhir adalah berfluktuatif, namun cenderung memiliki *trend* yang menurun. Tingkat kehadiran pada periode tersebut cukup rendah. Pada bulan Desember misalnya, tingkat kehadiran hanya mencapai 70,26%, artinya kehadiran karyawan kurang dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan perbulannya tidak boleh kurang dari 80%.

Selain tingkat absensi atau kehadiran, dampak lain dari rendahnya komitmen organisasi dapat dilihat dari kelambanan kerja. Salah satu indikator

kelambanan kerja adalah keterlambatan dalam kehadiran. Sistem absen yang digunakan di Telkom Learning Center adalah sistem *time electric* sehingga dapat diketahui jam masuk dan keluar karyawan. Berdasarkan hasil rekapitulasi dari absensi karyawan periode Januari sampai dengan Desember 2011, diperoleh angka keterlambatan karyawan pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1
Rekapitulasi Jumlah Keterlambatan Karyawan Telkom Learning Center Bandung Periode Januari-Desember 2011

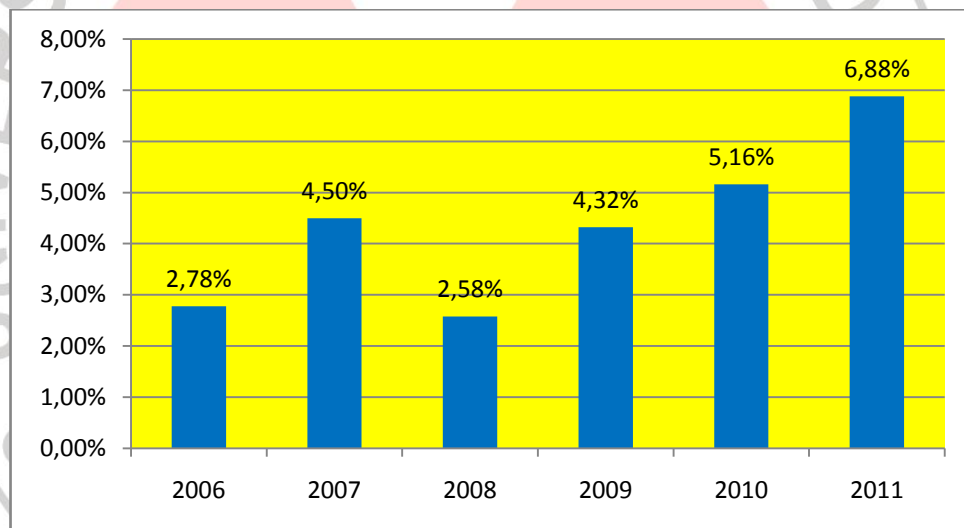
| Bulan | Bagian | | | | | | | |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | P&C | LM | CD-1 | CD-2 | GS | MBL | GOI | GLP |
| Jan | 2 | 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 |
| Feb | 1 | - | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 |
| Mar | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 5 | 1 | - |
| Apr | - | 4 | 2 | 1 | - | 3 | - | 3 |
| Mei | 3 | 1 | 3 | 3 | - | - | - | 1 |
| Jun | - | 3 | - | - | 2 | - | 2 | - |
| Jul | - | 2 | - | 2 | - | - | 3 | - |
| Jul | - | 1 | - | - | - | - | 1 | - |
| Agst | - | 3 | 3 | - | 2 | 1 | - | 1 |
| Sep | 1 | - | 1 | - | 4 | 2 | - | 2 |
| Okt | - | 1 | 2 | 2 | 4 | - | 2 | 2 |
| Nov | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | - | 2 | - |
| Des | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 | - | 1 |
| Total | 13 | 24 | 23 | 18 | 24 | 16 | 14 | 13 |

Sumber: HR-9 Telkom Learning Center, data diolah

Dari tabel rekapitulasi keterlambatan karyawan berdasarkan bagian diatas yaitu *Planning & Controlling(P&C)*, *Learning Management(LM)*, *Courses Development-1(CD-1)*, *Courses Development-2(CD-2)*, *General Support(GM)*, *Multimedia Based Learning(MBL)*, *Group Instructure(GI)*, dan *Group Instructure Leadership(GOLP)* dapat terlihat bahwa masih ada karyawan yang datang terlambat dari waktu yang ditentukan perusahaan yaitu pukul 08.00 WIB.

Walaupun rata-rata keterlambatan karyawan 5-15 menit dari waktu yang ditentukan namun perusahaan menentukan karyawan nya untuk datang 5-10 menit sebelum jam kerja dimulai. Hal ini menunjukkan kelambanan kerja sebagai salah satu indikator dari kurangnya motivasi karyawan untuk masuk kerja tepat waktu dan melaksanakan pekerjaannya dengan segera yang tentunya hal ini berdampak terhadap komitmen organisasi karyawan pada perusahaan.

2. Persentase *turnover* karyawan yang cenderung mengalami kenaikan. Terlihat dari tabel berikut :



Gambar 1.2
Tingkat *turnover* Karyawan Telkom Learning Center Bandung
2006 – 2011

Sumber: HR-9 Telkom Learning Center, data diolah

Dilihat dari gambar perputaran karyawan (*turnover*) tahun 2006-2011 terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan berfluktuatif namun cenderung semakin tinggi meskipun tidak terlalu signifikan. Namun hal ini dapat mengidentifikasi bahwa melemahnya motivasi karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan dan

hal tersebut berdampak pada komitmen organisasi dari karyawan Telkom Learning Center Bandung dari tahun ke tahun yang dapat mempengaruhi keputusan karyawan untuk memilih tempat kerja lain yang lebih menjanjikan kenyamanan lebih. Perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki komitmen rendah akan membawa dampak negatif bagi perusahaan.

Menurut hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 15 November 2012 kepada Tonda Priyanto selaku Senior General Manager Telkom Learning Center Bandung, ternyata rendahnya komitmen organisasi karyawan pada Telkom Learning Center Bandung juga terbukti dari beberapa permasalahan yang berkaitan dengan motivasi karyawan sebagai berikut:

1. Target pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan tidak selesai sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Beberapa karyawan seringkali merasa keberatan untuk menyisihkan waktu mengerjakan pekerjaan setelah jam pulang kantor atau lembur.
3. Keluar masuk kantor pada saat jam kerja.
4. Sikap santai dan mengobrol saat jam kerja yang seringkali menyebabkan target pekerjaan selesai tidak tepat waktu dari waktu yang ditentukan.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan beberapa karyawan Telkom Learning Center Bandung mengenai akibat dari komitmen organisasi karyawan yang menurun. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa permasalahan, yaitu:

1. Tidak adanya insentif lembur bagi karyawan yang menyelesaikan pekerjaan diluar jam kerja
2. Kurang adanya komunikasi terbuka antara pemimpin dengan karyawan ataupun sesama karyawan
3. Kurang adanya ketegasan dari pemimpin dalam menyikapi karyawan yang lalai

Melihat fenomena-fenomena yang dikemukakan di atas mengisyaratkan bahwa motivasi karyawan untuk terlibat lebih dalam dengan perusahaan masih tergolong rendah, hal ini dapat mengindikasikan bahwa komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center Bandung juga masih belum optimal. Apabila hal tersebut diabaikan dan dibiarkan secara terus menerus maka akan mengganggu pencapaian tujuan perusahaan. David (dalam Miner 1997, dikutip oleh Sopiah, 2008 : 163) bahwa salah satu aspek yang mempengaruhi komitmen karyawan adalah karakteristik pribadi (*personal characteristic*), yang terdiri dari faktor umum, masa jabatan, motivasi, dan pendidikan. Komitmen merupakan sesuatu yang sangat diharapkan pemimpin dalam pencapaian tujuan. Karena perusahaan yang mampu menumbuh kembangkan komitmen sumber daya manusianya akan mampu pula mendayagunakan potensi kerja karyawannya secara maksimal. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan sangat menaruh perhatian serta bersedia melakukan apa saja untuk memajukan organisasi tempatnya bekerja.

Dari pandangan Sopiah diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam menggerakkan karyawan, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk menumbuhkan motivasi kerja karyawan oleh pihak manajemen perusahaan baik itu berbentuk materi ataupun non materi. Salah satunya adalah dengan menerapkan *reward & punishment* bagi karyawan agar karyawan senantiasa memiliki gairah kerja dan disiplin yang tinggi dan merasa terdorong untuk mengerahkan segala upaya maksimal demi tercapainya suatu target pekerjaan yang ditetapkan perusahaan. Dengan motivasi karyawan yang tinggi maka komitmen karyawan terhadap organisasi pun akan meningkat, tetapi pada kenyataannya seringkali perusahaan kurang memahami aspek-aspek yang mendasari rendahnya komitmen. Seperti komitmen organisasi karyawan di Telkom Learning Center yang masih terlihat rendah, akibatnya tingkat motivasi untuk terlibat lebih dalam pekerjaan organisasi dan loyalitas terhadap perusahaan masih rendah.

Kondisi karyawan di Telkom Learning Center Bandung ini tidak dapat dibiarkan berlarut-larut. Dengan komitmen organisasi yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh kemampuan, jiwa, perasaan, tenaga, dan waktunya untuk mau terlibat lebih dengan perusahaan. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada menurunnya produktifitas perusahaan, dan proses pencapaian tujuan perusahaan pun akan terhambat.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center masih tergolong rendah, sehingga perlu adanya suatu peningkatan terhadap motivasi dan dukungan serta dorongan dari perusahaan kepada karyawannya, oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Telkom Learning Center Bandung”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai. Tidak ada perusahaan besar maupun kecil yang dapat bertahan lama tanpa karyawan yang loyal terhadap perusahaan, yang percaya akan tujuan perusahaan dan memahami bagaimana cara untuk mencapainya. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut harus didukung oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah komitmen dari karyawan terhadap perusahaannya dalam mencapai target atau tujuan perusahaan tersebut. Tetapi pada kenyataannya sangat sulit untuk membentuk komitmen organisasi karyawan yang tinggi terhadap perusahaan. Kebanyakan karyawan sering tergiur oleh tawaran perusahaan yang menjanjikan kesejahteraan lebih baik. Hal ini merupakan salah satu indikator lemahnya komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan. Sejalan dengan itu, dalam kehidupan sehari-hari, rendahnya komitmen organisasi karyawan dapat dilihat dari tingginya tingkat absensi, tingkat turnover karyawan dan kelambanan dalam pekerjaan. Seperti

uraian pada latar belakang diatas bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Karyawan yang merasa termotivasi adalah karyawan yang melaksanakan upaya maksimal dalam menunjang tujuan-tujuan pada organisasi tempat ia bekerja. Karyawan yang tidak termotivasi hanya akan memberikan upaya yang minimum dalam melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, motivasi merupakan hal yang penting bagi komitmen organisasi karyawan dalam bekerja demi tercapainya tujuan dan kinerja perusahaan yang baik.

Masalah komitmen organisasi karyawan ini pun dialami oleh Telkom Learning Center Bandung. Hal ini dapat terlihat dari masalah-masalah yang berkaitan dengan motivasi yaitu tingginya tingkat absensi, tingginya tingkat *turnover* karyawan, ketidakinginan melakukan pekerjaan setelah jam pulang atau lembur, sikap santai dan mengobrol pada waktu jam kerja. Sikap-sikap tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan masih tergolong rendah.

Dengan faktor-faktor yang tersebut diatas yaitu motivasi karyawan diharapkan komitmen organisasi karyawan terhadap perusahaan akan meningkat juga sehingga masalah-masalah yang ada akibat dari rendahnya komitmen organisasi karyawan dapat diatasi.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran motivasi karyawan Telkom Learning Center Bandung.
2. Bagaimana gambaran komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center Bandung.
3. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran motivasi karyawan Telkom Learning Center Bandung.
2. Gambaran komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center Bandung.
3. Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi karyawan Telkom Learning Center Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam pengembangan ilmu manajemen. Khususnya manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan motivasi dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- **Bagi Perusahaan**
Dapat dijadikan alternatif kebijakan organisasi dalam usaha meningkatkan komitmen organisasi karyawan nya.
- **Bagi Peneliti**
Dapat mengaplikasikan berbagai teori yang dipelajari ketika perkuliahan dalam realisasi kehidupan sehari-hari dalam sebuah perusahaan atau organisasi.
- **Bagi Pihak lain**
Diharapkan dapat bermanfaat dan berguna untuk memberikan informasi, menambah wawasan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pengkajian topik yang berkaitan dengan masalah ini selanjutnya.