

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Sebelum kemunculan telepon seluler, PT. "X" merupakan penyedia tunggal layanan komunikasi domestik di Indonesia dengan memenuhi kebutuhan masyarakat akan fasilitas telepon kabel melalui pembangunan jaringan yang luas di seluruh Indonesia baik dalam bentuk telepon pribadi maupun telepon umum. Namun dengan berkembangnya teknologi komunikasi, muncul sarana baru yaitu fasilitas telepon genggam atau seluler dan internet, diikuti dengan berdirinya perusahaan-perusahaan baru yang memanfaatkan fasilitas ini dan menciptakan iklim kompetisi di bidang layanan komunikasi.

Dengan adanya persaingan tersebut, Direktur Keuangan PT. 'X' memprediksi apabila tidak dilakukan perubahan maka pada tahun 2010 PT. 'X' akan mengalami kerugian karena pendapatan diramalkan tidak akan mampu untuk menutupi biaya operasional. Untuk mengantisipasinya, PT. 'X' mengambil beberapa alternatif tindakan yang salah satunya merupakan gejala umum pada banyak perusahaan di dunia maupun di Indonesia baik swasta maupun BUMN yaitu melakukan restrukturisasi organisasi.

Contoh perusahaan di dunia yang melakukan restrukturisasi diantaranya Perusahaan USX. Sebelumnya bernama VS Steel yang

kegiatannya dalam pembuatan baja, bertahun-tahun melakukan merger dan restrukturisasi sehingga perusahaan yang awalnya berkecimpung di bidang baja akhirnya berubah menjadi sebuah perusahaan minyak. Perusahaan elektronik terkenal IBM pada tahun 1985 mempekerjakan 406.000 karyawan, sepuluh tahun kemudian hanya terdapat sepertiga dari jumlah awal dan pengurangan pekerja terus berlanjut hingga kini. (**Winardi**, 2003: 197). Di Indonesia contoh perusahaan yang melakukan restrukturisasi diantaranya, PT. Dirgantara Indonesia, PLN, PT. Pos Indonesia dan PT. Timah. Alternatif tindakan berupa restrukturisasi diambil oleh perusahaan-perusahaan tersebut dengan maksud meningkatkan efisiensi perusahaan serta bertujuan untuk meningkatkan keuntungan dan hal ini berlaku juga bagi PT. 'X'. Contoh di atas menunjukkan bahwa alternatif restrukturisasi dipercaya oleh banyak perusahaan akan dapat mengatasi kerugian yang sedang dialami perusahaan dan mengubahnya menjadi keuntungan.

Restrukturisasi adalah suatu proses ketika organisasi berubah dari keadaannya sekarang menuju suatu keadaan lain dengan harapan perubahan tersebut menimbulkan peningkatan efektivitas (**R. Jones, Gareth.**, 2004: 301). Restrukturisasi terdiri dari dua macam yaitu melebar dan meramping. Restrukturisasi melebar adalah memperbesar struktur organisasi dengan maksud meningkatkan efektivitas organisasi melalui spesifikasi bidang, sedangkan restrukturisasi meramping adalah

memperkecil struktur organisasi untuk mempermudah koordinasi dan mengurangi beban perusahaan.

Kedua macam restrukturisasi ini diberlakukan oleh PT. 'X', namun titik beratnya lebih kepada restrukturisasi meramping. PT. "X" memberlakukan restrukturisasi pada tahun 2004 dan diharapkan akan selesai pada tahun 2010. Aplikasinya, perusahaan memperketat kompetensi karyawannya, merubah struktur organisasi agar lebih berfokus kepada pelanggan, meningkatkan kemampuan teknologi dan kemampuan organisasi. Perubahan yang menitikberatkan pada efisiensi perusahaan di atas berdampak negatif bagi karyawan yang memiliki kompetensi di bawah standar perusahaan atau yang berada pada fungsi-fungsi yang dihilangkan karena tidak berkorelasi dengan pelanggan karena akan menjadi beban perusahaan. Hal ini menuntut karyawan-karyawan tersebut untuk menyesuaikan diri melalui memilih keluar dari perusahaan atau tetap bertahan dengan menerima berbagai dampak tersebut.

Untuk mengantisipasi berbagai dampak negatif yang dimunculkan oleh restrukturisasi, PT. 'X' menawarkan berbagai sosialisasi bagi karyawan diantaranya mengenai dampak positif yang bisa didapatkan karyawan dengan adanya restrukturisasi serta program pengunduran diri secara sukarela melalui pensiun dini yang merupakan salah satu program dari restrukturisasi PT. 'X'. Karyawan yang tidak berminat ataupun tidak memenuhi kualifikasi untuk mengajukan pensiun dini, akan ditempatkan pada posisi lain dengan *job description* baru atau dimutasi ke kantor

cabang lain. Selama tiga tahun diberlakukan restrukturisasi terdapat karyawan pada posisi di atas yang mengajukan pensiun dini namun ada juga yang tidak. Hal ini menunjukkan bahwa restrukturisasi yang dilakukan perusahaan 'X' mengundang pro dan kontra serta opini dan sikap yang beragam dari para karyawannya.

Berdasarkan wawancara dengan manajer Sistem dan Prosedur SDM PT. 'X', restrukturisasi dimaknakan oleh karyawan dapat menimbulkan dampak negatif tertentu, yaitu kemungkinan penghilangan wewenang karena adanya perubahan struktur organisasi dan kompetisi antar karyawan akan lebih meningkat dengan adanya kebijakan perusahaan mengenai standar kompetensi SDM karyawannya, sehingga menimbulkan kekhawatiran apakah mereka nanti akan terkena perampingan organisasi atau dipindahkan ke fungsi lain yang tidak mereka sukai. Selain itu, menurut seorang Kepala Seksi yang bekerja di salah satu kantor cabang PT. 'X', semenjak terjadi restrukturisasi terdapat sejumlah karyawan yang tidak memiliki kejelasan *job description* sehingga mereka bingung untuk mengerjakan apa dan menjadi kurang bersemangat datang ke kantor untuk bekerja. Hal ini terlihat dari peningkatan angka keterlambatan, tidak berada di kantor saat jam kerja atau pulang sebelum waktunya.

Lebih lanjut manajer Sistem dan Prosedur SDM PT. 'X' mengatakan bahwa dampak negatif restrukturisasi di atas paling banyak dirasakan oleh karyawan *level* menengah atau yang berada pada *band IV*

dan V. Dengan adanya perampingan struktur organisasi, posisi yang tersedia pada *level* ini berkurang dan banyak dari mereka yang kemudian tidak memiliki jabatan dan dimasukkan ke dalam sebuah posisi baru yang bersifat non struktural. Hal ini menyebabkan mereka saat ini tidak lagi memiliki wewenang atas bawahan dan kehilangan tunjangan jabatan yang biasanya mereka terima sebelum diberlakukan restrukturisasi.

Melalui survey awal yang dilakukan terhadap dua puluh orang karyawan PT. 'X' yang berada pada *band* IV dan V, didapatkan 55% menyatakan setuju bahwa restrukturisasi memiliki dampak positif, merasa senang karena hubungan dengan atasan menjadi lebih fleksibel dan terbuka serta akan mendukung restrukturisasi karena akan menutupi kerugian perusahaan sedikit demi sedikit. Di sisi lain, sebanyak 45% karyawan *band* IV dan V menyatakan restrukturisasi mengurangi efektifitas dari perusahaan, merasa kurang senang karena harus kehilangan wewenang dan tunjangan jabatan, serta munculnya tugas-tugas baru membuat mereka kurang bersemangat dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan *band* IV dan V memiliki sikap yang berbeda terhadap restrukturisasi.

Berdasarkan survey awal di atas, ternyata mayoritas karyawan *band* IV dan V menunjukkan indikasi sikap yang positif terhadap restrukturisasi namun berdasarkan wawancara pada salah satu supervisor di kantor cabang tersebut ternyata setelah restrukturisasi terjadi penurunan dalam efektivitas penggunaan waktu kerja oleh karyawan *band*

IV dan V. Hal ini menunjukkan ketidakselarasan antara sikap yang mereka nyatakan dengan perilaku kerja yang mereka tunjukkan di lapangan sehingga menimbulkan pertanyaan seperti apa sikap karyawan band IV dan V yang sebenarnya terhadap restrukturisasi.

Restrukturisasi merupakan suatu perubahan yang dilakukan PT. 'X' dengan tujuan meningkatkan keuntungan perusahaan. Salah satu faktor penentu keberhasilan dari restrukturisasi itu sendiri adalah sikap positif dari para karyawannya dan PT. 'X' telah mengambil berbagai langkah sosialisasi untuk mencapai hal tersebut. Namun berdasarkan survey awal, 45% karyawan *band IV* dan V masih menunjukkan sikap yang negatif terhadap restrukturisasi sehingga lebih lanjut ingin diketahui bagaimana efektivitas sosialisasi terhadap dampak dari restrukturisasi melalui sikap dari para karyawannya. Hal ini disebabkan restrukturisasi itu sendiri masih berjalan dan sosialisasi masih tetap diperlukan. Oleh karena itu, peneliti ingin melakukan penelitian mengenai sikap terhadap restrukturisasi pada karyawan *band IV* dan V PT.'X' di Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas maka peneliti ingin mengetahui seperti apa sikap karyawan *band IV* dan V PT. 'X' di Bandung terhadap restrukturisasi?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai sikap terhadap restrukturisasi pada karyawan *band IV* dan *V* PT. 'X' di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah memperoleh informasi mengenai ketiga komponen sikap yaitu pemikiran, perasaan dan kecenderungan untuk bertingkah laku terhadap restrukturisasi pada karyawan *band IV* dan *V* PT. 'X' di Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Teoritis

1. Menambah informasi bagi bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Dapat dijadikan bahan masukan untuk penelitian dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi dan dipertimbangkan untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2. Kegunaan Praktis

Memberikan informasi kepada pihak manajemen mengenai sikap karyawan *band IV* dan *V* terhadap restrukturisasi, efektivitas dari sosialisasi terhadap restrukturisasi, serta dapat dijadikan landasan untuk

melakukan *intervensi* pada komponen kognitif, afektif atau konatif terhadap area tertentu dari restrukturisasi dengan tujuan meningkatkan sikap positif karyawan *band IV* dan *V* terhadap restrukturisasi.

1.5. Kerangka Pikir

PT. 'X' adalah salah satu perusahaan yang melakukan restrukturisasi, guna meningkatkan efektivitas perusahaan yang saat ini sedang mengalami kerugian dipicu oleh semakin ketatnya kompetisi antara perusahaan penyedia layanan komunikasi. Restrukturisasi itu sendiri adalah suatu proses ketika organisasi berubah dari keadaannya sekarang menuju suatu keadaan lain dengan harapan perubahan tersebut menimbulkan peningkatan efektivitas (R. Jones, Gareth., 2004: 301).

Menurut Gareth R. Jones (2004), restrukturisasi diarahkan kepada peningkatan efektivitas dari empat aspek yang berbeda yaitu, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Fungsional, Kemampuan Teknologi, dan Kemampuan Organisasi. Perubahan dari keempat aspek tersebut diterapkan oleh PT. 'X' dalam kebijakan restrukturisasinya.

Aspek pertama adalah Sumber Daya Manusia, merujuk kepada keterampilan dan kemampuan dari karyawan yang merupakan aset organisasi yang paling berharga karena kompetensi dari organisasi bergantung kepada hal tersebut. Oleh karenanya, organisasi harus mencari cara yang paling efektif dalam memotivasi dan mengatur sumber daya manusianya untuk menambah dan menggunakan keterampilan

mereka secara efektif. Dalam hal ini, PT. 'X' meningkatkan sumber daya karyawannya melalui peningkatan frekuensi *training & development*, program Sasaran Kinerja Individu (SKI), pensiun dini bagi karyawan yang kurang memenuhi standar kompetensi perusahaan dan *recruitment* tenaga kerja baru yang memiliki kompetensi sesuai standar.

Aspek kedua yaitu Sumber Daya Fungsional, merujuk kepada bagian-bagian dari organisasi. Saat lingkungan berubah, bagian dari organisasi yang paling banyak mendatangkan keuntungan akan dikembangkan dan sebaliknya bagian yang kurang atau bahkan tidak berguna akan dihilangkan. Contoh aplikasi dari aspek tersebut oleh PT. 'X' adalah Pemberdayaan unit *Customer Care* dan *marketing* yang merupakan ujung tombak perusahaan terhadap pelanggan, serta menghilangkan unit administrasi dan pelayanan gangguan telepon yang merupakan bagian yang kurang vital bagi perusahaan dan menggantinya dengan menggunakan *outsourcing* atau kemitraan.

Aspek ketiga adalah Kemampuan Teknologi, merujuk kepada kemampuan untuk mengembangkan produk-produk baru atau memodifikasi produk lama sehingga tetap menarik konsumen. Semenjak restrukturisasi diberlakukan, PT. 'X' semakin gencar mengembangkan kemampuan teknologi dan telah menghasilkan fitur-fitur baru.

Aspek keempat adalah Kemampuan Organisasi, merujuk kepada perubahan relasi antar karyawan atau bagian-bagian dari organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam mendatangkan

keuntungan. Aspek ini diaplikasikan oleh PT. 'X' melalui perubahan struktur organisasi sehingga pada akhirnya diarahkan kepada *Customer Centric Organization* yaitu struktur organisasi yang didesain dengan tujuan untuk lebih berfokus kepada pelanggan.

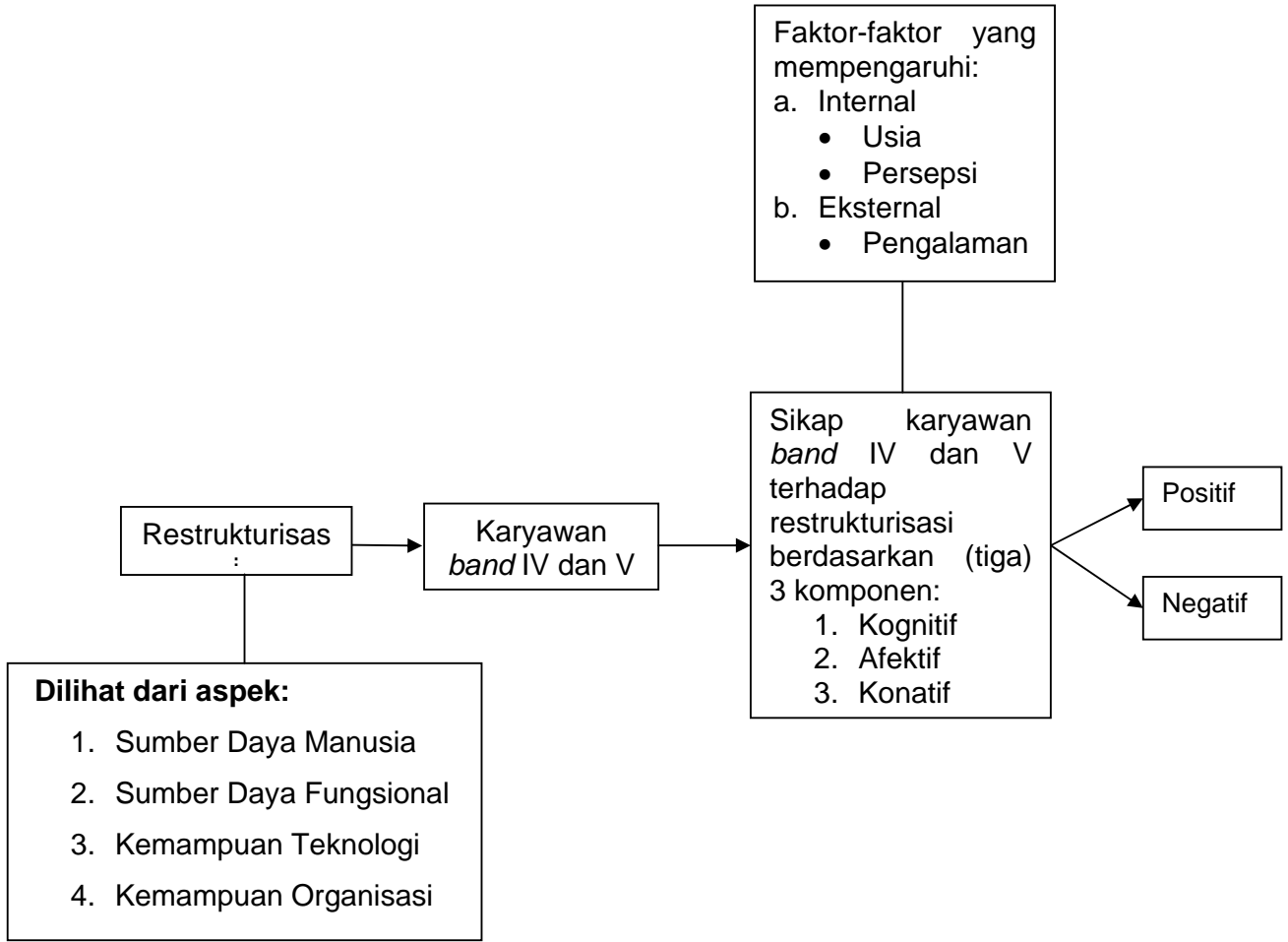
Perubahan-perubahan yang ditimbulkan oleh kebijakan restrukturisasi di atas, menimbulkan dampak tertentu bagi karyawan *band* IV dan V. Karyawan *band* IV dan V di PT. 'X' rata-rata berusia antara 35 – 55 tahun. Menurut **John W. Santrock** (1993), saat individu memasuki usia 40 tahun, individu diharapkan telah memperoleh kestabilan dalam karir. Dengan adanya kebutuhan ini karyawan *band* IV dan V menjadi sensitif terhadap perubahan yang akan mempengaruhi karir mereka seperti halnya restrukturisasi.

Selain itu, menurut **Sondang P. Siagian** (1997), sikap terhadap restrukturisasi dapat berbeda-beda dipengaruhi persepsi dan pengalaman dari karyawan *band* IV dan V tersebut. Persepsi menyangkut hal-hal yang bersifat pandangan subyektif yang kemudian turut menentukan bentuk, sifat dan intensitas peran seorang karyawan dalam bekerja dan pengalaman adalah keseluruhan pelajaran yang dipetik oleh karyawan dari peristiwa-peristiwa yang dilaluinya selama bekerja. Bertitik tolak dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengalaman turut membentuk perilaku karyawan yang bersangkutan dalam kehidupan organisasi sosialnya.

Sikap itu sendiri merujuk kepada sistem evaluasi positif dan negatif, perasaan dan kecenderungan bertingkah laku terhadap dunia sosial dalam hal ini khususnya dunia kerja (**Krech, Crutchfield & Ballachey** dalam **Eugene McKenna**, 2000: 247). Sikap terdiri dari tiga komponen yaitu kognitif, afektif dan konatif. Komponen Kognitif berisi pemikiran, ide dan keyakinan yang dimiliki seseorang karyawan *band* IV dan V mengenai apa itu restrukturisasi dan dilihat akibatnya baik atau buruk, diinginkan atau tidak diinginkan berdasarkan penilaian individu. Komponen Afektif merupakan suatu keadaan emosi yang subyektif pada karyawan *band* IV dan V yang berhubungan dengan restrukturisasi, apakah senang atau tidak senang, suka atau tidak suka saat restrukturisasi dilakukan dan Komponen Konatif merupakan suatu kecenderungan bereaksi yang didasari oleh telah terbentuknya keyakinan dan perasaan terhadap restrukturisasi.

Berangkat dari teori di atas bila dikaitkan dengan kebijakan restrukturisasi, maka sikap karyawan *band* IV dan V terhadap restrukturisasi akan didapatkan melalui hasil evaluasi positif & negatif, perasaan dan kecenderungan bertingkah laku karyawan *band* IV dan V terhadap keempat aspek dari restrukturisasi di atas. Kemudian kriteria sikap dari karyawan *band* IV dan V tersebut akan didapatkan dengan acuan bahwa sikap positif terhadap restrukturisasi menunjukkan, individu menganggap bahwa restrukturisasi diperlukan, ada perasaan senang dengan adanya restrukturisasi sehingga individu cenderung bersedia

untuk menerima, menolong, dan mendukung restrukturisasi. Sebaliknya, sikap negatif terhadap restrukturisasi berarti individu akan menunjukkan *resistance to change* yaitu menganggap bahwa restrukturisasi tidak perlu dilakukan, ada perasaan kurang senang yang timbul dengan adanya restrukturisasi sehingga individu cenderung menolak dan menentang restrukturisasi (R. Jones, Gareth., 2004:308).



Skema 1.5.1. Skema Kerangka Pikir

1.6. Asumsi

1. Restrukturisasi menimbulkan berbagai dampak dan akan memunculkan sikap yang berbeda pada karyawan *band* IV dan V.
2. Karyawan *band* IV dan V memiliki latar belakang usia, persepsi dan pengalaman yang beragam dan hal ini dapat mempengaruhi perbedaan sikap karyawan terhadap restrukturisasi.
3. Sikap terhadap restrukturisasi akan didapatkan melalui hasil evaluasi pemikiran, perasaan dan kecenderungan bertingkah laku karyawan *band* IV dan V terhadap keempat aspek dari restrukturisasi.
4. Jika hasil rata-rata dari ketiga komponen sikap ini menunjukkan nilai yang positif maka karyawan memiliki sikap yang positif terhadap restrukturisasi demikian sebaliknya.