

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telkom Akses adalah anak perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. bergerak di bidang pembangunan infrastruktur jaringan akses broadband. PT. Telkom Akses didirikan dengan Akta Notaris nomor 20 pada tanggal 26 November 2012, sebagaimana terakhir telah diubah dengan Akta Notaris nomor 05 Agustus 2015 dimana seluruh sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.. Salah satu tujuan didirikannya Telkom Akses oleh Telkom untuk mempercepat pertumbuhan dan meningkatkan kualitas pelayanan jaringan akses broadband segmen *Business*, *Government* dan *Enterprise*.

Disamping menjalankan bisnis utamanya PT Telkom Akses bergerak juga dalam layanan pekerjaan jasa *manage service* operasi dan pemeliharaan (*operation & maintenance*) jaringan akses *broadband*, serta sebagai *lessor* penyediaan *Network Terminal Equipment* (NTE).

#### 1.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

##### a. Visi

Menjadi Perusahaan jasa operasi dan pemeliharaan jaringan broadband dan jasa konstruksi infrastuktur telekomunikasi yang terdepan dikawasan nusantara yang berorientasi kepada kualitas prima dan kepuasan seluruh stakeholder.

##### b. Misi

- i. Mendukung suksesnya pengembangan perluasan dan peningkatan kualitas infrastuktur jaringan akses PT.Telekomunikasi Tbk.
- ii. Memberikan layanan prima dengan orientasi tepat mutu, tepat waktu dan tepat volume infrastuktur jaringan akses.
- iii. Menciptakan tenaga kerja yang profesional, handal dan cakap di bidang teknologi jaringan akses dan membina hubungan baik dengan lingkungan terkait pekerjaan konstruksi.

iv. Memberikan hasil terbaik bagi seluruh stakeholder.

### 1.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT Telkom Akses (Telkom Akses) sejak berdirinya telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir tanggal 1 April 2016 struktur organisasi Telkom Akses ditetapkan sebagai berikut:



**Gambar 1.1**

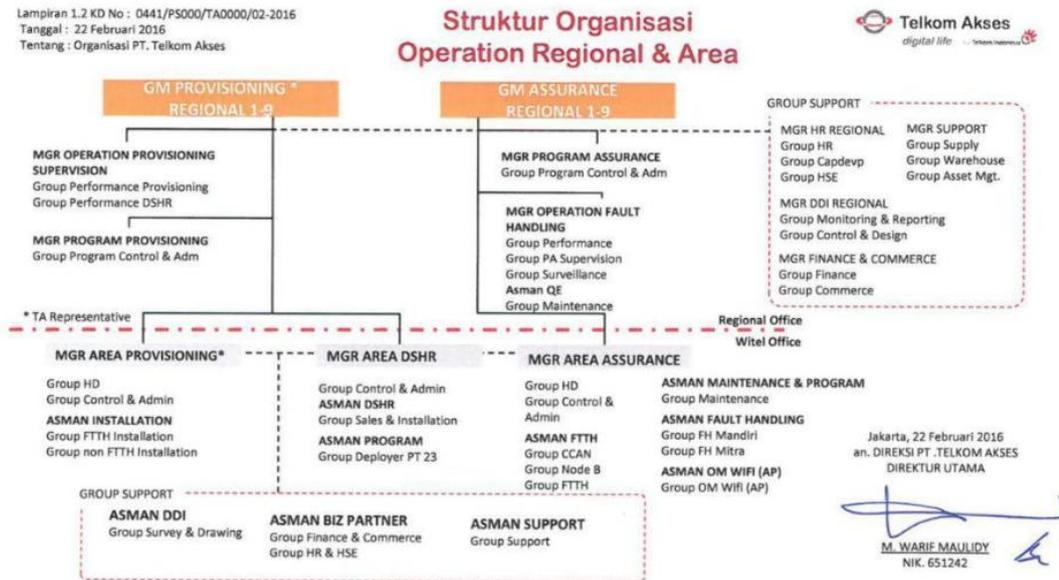
### **Struktur Organisasi PT Telkom Akses**

Sumber: PT Telkom Akses, 2016

Telkom Akses memiliki sembilan divisi operation regional & area yang berada dibawah garis komando Direktur Operasi tersebar di beberapa profinsi di seluruh Indonesia, terdiri dari Telkom Akses Regional & Area Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali Nusa Tenggara, Kalimantan dan Kawasan Timur Indonesia.

Untuk kepentingan penyusunan tesis, penulis menetapkan Telkom Akses Regional & Area Jawa Barat sebagai objek penelitian. Hal mana pemilihan objek tersebut ditetapkan berdasarkan pertimbangan bahwa Telkom Akses Regional & Area Jawa Barat merepresentasikan layanan Telkom Akses secara keseluruhan, disamping itu pula bahwa struktur organisasi Telkom Akses Regional & Area di setiap profinsi ditetapkan dalam bentuk struktur yang sama.

Berikut struktur organisasi Telkom Akses Regional & Area Jawa Barat.



**Gambar 1.2**  
**Struktur Organisasi Operasional Regional dan Area Telkom Akses**  
 Sumber: PT Telkom Akses, 2016

Telkom Akses Regional & Area Jawa Barat yang berkantor di Jalan Bengawan nomor 81 Bandung dioperasikan oleh dua General Manager, yakni GM Provisioning dan GM Assurance. Saat ini Telkom Akses Regional & Area Jawa Barat memiliki lima cabang pelayanan yang disesuaikan dengan lingkup pelayanan Kantor Wilayah Pelayanan Telekomunikasi - Telkom Regional Jawa Barat, yang terdiri dari wilayah Bandung, Cirebon, Karawang, Sukabumi, dan Tasikmalaya, dimana pada masing masing cabang tersebut ditempatkan *supervisor* dan teknisi.

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan perkembangan bisnis telekomunikasi, Telkom sebagai pemilik 100% saham Telkom berkeinginan untuk menjadi *market leader* industri *fixed broadband* di Indonesia pada tahun 2020. Untuk mewujudkan visinya, Telkom melakukan pembangunan infrastruktur jaringan akses *broadband fiber* FTTH (*Fiber To The Home*) secara bertahap sejak tahun 2012 yang pekerjaan fisiknya diserahkan kepada Telkom Akses. Hal ini dilakukan Telkom untuk mempercepat pertumbuhan bisnis, yang sekaligus sebagai upaya peningkatan kualitas jaringan akses yang sebelumnya menggunakan *copper wire* seperti *speedy*.

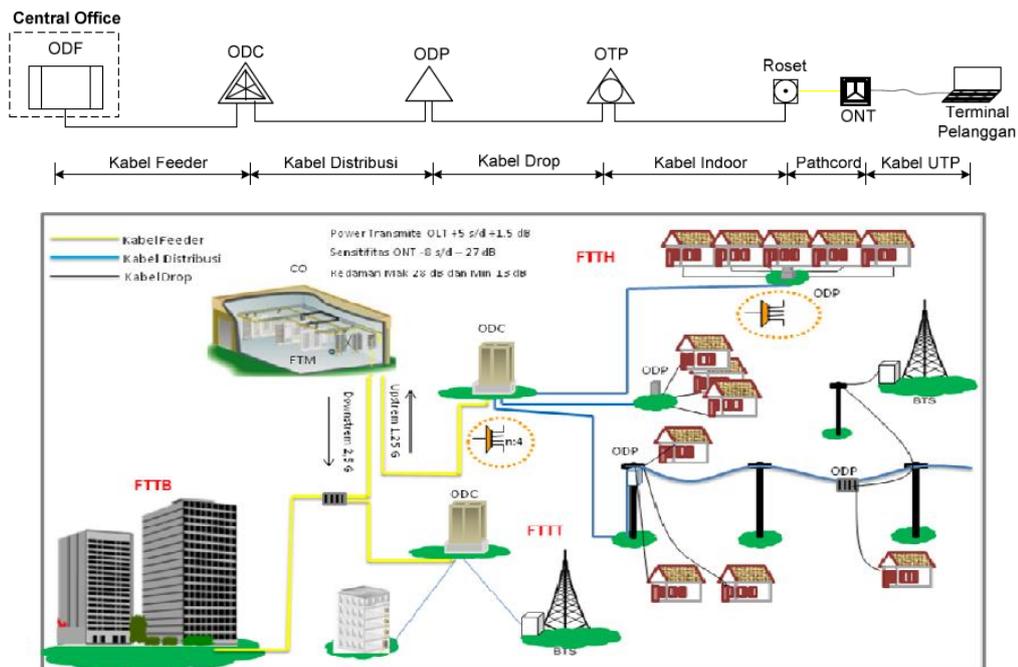
Dengan berbasis infrastruktur fiber, Telkom meluncurkan Indihome Fiber dan mengurangi *Speedy* secara bertahap dengan cara melakukan migrasi infrastruktur layanan tersebut dari semula berbasis *cooper wire* menjadi FTTH. Indihome Fiber layanan *triple play* (internet, IPTV, telepon) yang terintegrasi dengan *single billing*, diyakini Telkom bukan hanya melakukan diferensiasi produk dari kompetitornya seperti Innovate atau First Media, tetapi juga memberikan *value proposition* yang lebih baik kepada pelanggan. Dengan layanan Indihome Fiber, Telkom telah melakukan penguatan pada keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*) dalam industri *broadband*. Hal ini sejalan dengan pendapat Porter (1990:37) bahwa terdapat dua hal utama pada *competitive advantage* yaitu biaya yang murah dan diferensiasi.

Layanan purna jual Indihome Fiber merupakan bagian terpenting dari pelayanan Telkom, sehingga Telkom membentuk unit khusus yang diberi nama *Corporate Customer Access Network* (CCAN) di setiap Kantor Wilayah Pelayanan Telekomunikasi yang bertugas untuk memberikan layanan purna jual yang fokus pada akses *broadband*, dimaksudkan agar kualitas layanan tetap terjaga sesuai standar layanan. Dalam rangka memastikan pemenuhan standar layanan purna jual tersebut, Telkom menerapkan kompensasi melalui pemberlakuan garansi purna jual (*service level guarantee/SLG*). Telkom juga menyediakan pusat pelayanan konsumen yang dapat langsung didatangi di setiap kantor wilayah maupun kantor cabang, selain itu juga tersedia pusat pengaduan secara online di website kami ([www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)) serta layanan contact center dengan nomor “147” bagi ritel dan “500250” bagi pelanggan bisnis.

Unit CCAN Telkom perannya sangat diharapkan dapat mengeliminasi sejumlah komplain pelanggan, terutama pelanggan *speedy*. Sejak awal pembentukan unit CCAN pada tahun 2014, Telkom telah bekerja sama dengan Telkom Akses dalam hal jasa *assurance* yaitu penanganan gangguan secara sistematis terhadap fasilitas telekomunikasi pelanggan yang terganggu sehingga dapat difungsikan kembali sesuai standar yang ditentukan, serta jasa *maintenance* yaitu pekerjaan pemeliharaan jaringan akses pelanggan secara berkala dan atau rutin terhadap komponen-komponen infrastruktur yang terinstalasi agar sesuai dengan spesifikasi teknis. Ruang lingkup pekerjaan meliputi *assurance* dan *maintenance* tersebut meliputi:

- a. Gangguan pelanggan CCAN, Node-B, Link Telkomsel, FO MSAN, FO RDSLAM, Indihome, dan
- b. *Profisioning* untuk pelanggan CCAN

Peta penanganan gangguan dan profisioning dimaksudkan jasa *assurance* dan *maintenance* tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.3 berikut ini.



**Gambar 1.3**  
**Peta Cakupan Layanan Assurance dan Maintenance CCAN Reborn**  
(Sumber : PT Telkom Akses, 2016)

Pelimpahan pekerjaan tersebut kepada Telkom Akses merupakan bagian dari tujuan didirikannya Telkom Akses oleh Telkom, yakni untuk membantu percepatan jaringan akses *broadband*. Cara tersebut didukung oleh pendapat Tjiptono (1996: 168) yang menyatakan jika terdapat bagian pekerjaan yang tidak dapat dilakukan sendiri maka dapat didistribusikan kepada pihak lain organisasi yang tepat.

Guna mendukung misi Telkom, Telkom Akses membentuk Tim CCAN *Reborn* yang direkrut dari tenaga tenaga kontrak (*outsorce*) berjangka waktu maksimal dua tahun, dengan maksud antara lain dapat lebih mengefesienkan biaya operasional terutama biaya pegawai. Sejalan dengan pendapat Murphy dalam Mahmoodzadeh, *et al.*, (2009:846) bahwa penggunaan *outsourcing* fokus jangka pendek untuk meminimalkan biaya operasional dan memaksimalkan produktivitas operasi sehari-hari.

Tim CCAN *Reborn* berjumlah 77 orang tersebar di masing masing cabang pelayanan, dengan komposisi sebagai berikut pada Tabel 1.1 berikut ini.

**Tabel 1.1**  
**Komposisi Petugas CCAN *Reborn* Telkom Akses Jawa Barat**

Wilayah	Jumlah (orang)		Total Jumlah
	Supervisor	Teknisi	
Bandung	1	32	33
Tasikmalaya	1	13	14
Sukabumi	1	6	7
Cirebon	1	15	16
Karawang	1	6	7
<b>Jumlah</b>	<b>5</b>	<b>72</b>	<b>77</b>

Sumber: PT Telkom Akses Regional 3 Jawa Barat, 2016

Tim CCAN *Reborn* berada di bawah komando *Manager Area Assurance* atau dikendalikan langsung oleh Asisten Manager FTTH. Dalam tugasnya, yang berupa pemeliharaan dan penanganan gangguan jaringan akses pelanggan broadband, otomatis bersinggungan langsung dengan pelanggan dan sekaligus turut menentukan potret kinerja perusahaan Telkom. Dalam struktur pekerjaan ini CCAN *Reborn* memikul pekerjaan kunci dalam pelayanan akses broadband. Aron *et al.*, dalam Mahmoodzadeh *et al.*,(2009:847) mendefinisikan tiga jenis risiko dalam penggunaan *outsourcing*, yakni :

- a. Risiko operasional, menurunnya kualitas, biaya, atau kecepatan eksekusi proses.
- b. Risiko strategis, seperti perlindungan aset intelektual, keamanan, dan privasi masalah.
- c. Risiko *Composite*, risiko jangka panjang seperti kehilangan kemampuan untuk melakukan bisnis di masa depan karena kurang pengetahuan tentang proses bisnis internal.

Dengan menggunakan sejumlah tenaga *outsourc*e pada Tabel 1.1 di atas, Berdasarkan data bulan April 2016, gangguan Indihome di masing masing Wilayah Telekomunikasi Regional Jawa Barat dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**Durasi Penanganan Gangguan Indihome Telkom Regional 3**  
**Pada April 2016 - EGBIS (DES, DGS, DBS)**

Wilayah Telkom	Durasi waktu penanganan gangguan Indihome (dalam Jam)							Total
	> 48	24-48	12-24	6-12	4-6	2-4	< 2	
Bandung	346	50	121	1	0	0	2	520
Cirebon	33	15	27	0	0	0	1	76
Karawang	21	6	17	0	0	0	1	45
Sukabumi	20	6	14	0	0	0	0	40
Tasikmalaya	12	4	15	0	0	0	0	31
<b>Total</b>	<b>432</b>	<b>81</b>	<b>194</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>712</b>

Sumber: Telkom Regional Jawa Barat, 2016

Data pada Tabel 1.2 di atas mengindikasikan telah terjadi resiko operasional yakni lambatnya eksekusi proses penanganan gangguan Indihome oleh Tim CCAN *Reborn*. Bitner *et al.*, dalam Hsin-Hui Lin (2011:513) mengatakan bahwa kegagalan layanan terjadi ketika layanan tidak terpenuhi, tertunda, atau gagal untuk mencapai standar yang diharapkan. Hess *et al.* dalam Zhou (2013:1135) mengatakan bahwa kegagalan layanan tak dapat terelakan, bahkan penyedia layanan terbaik kadang-kadang membuat kesalahan dalam pemberian layanan.

Terjadinya risiko kegagalan penanganan gangguan mengindikasikan perlunya perbaikan dalam hal penanganan gangguan. Nik *et al.*, dalam Piaralal *et al.*, (2013: 525) mengatakan bahwa *service recovery* merupakan aspek yang paling penting dari kinerja karyawan. Selanjutnya Hart *et al.*, dalam Hsin-Hui Lin (2011: 514) menyebutkan bahwa *service recovery* adalah perbaikan perilaku untuk kegagalan layanan yang dapat memperkuat hubungan antara pelanggan dan bisnis.

Ketergantungan Telkom terhadap Tim CCAN *Reborn* dalam menangani gangguan jaringan akses *broadband* sangat tinggi, dan dimungkinkan perlunya dukungan yang kuat dari manajemen. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diungkapkan oleh Alexandrov *et al.*, Babakus *et al.*, dan Hartline and Ferrell, dalam Rod (2010: 85) bahwa komitmen manajemen untuk *service recovery* adalah faktor penting yang menentukan perilaku ‘pekerja layanan’ di tempat kerjanya.

Terjadinya kelambanan layanan sebagaimana Tabel 1.2 di atas mengindikasikan lemahnya layanan dari para petugas lapangan. Salah satu penyebabnya kemungkinan dari adanya ketidakpuasan karyawan *outsourc*e terhadap manajemen Telkom Akses sebagai berikut :

- a. Karyawan merasa kesejahteraan yang diberikan perusahaan kurang memuaskan sehingga terkadang menimbulkan rasa malas dalam bekerja.
- b. Karyawan merasa bahwa pemberian kompensasi dari perusahaan terhadap mereka masih sangat kecil dan tidak ada kompensasi terhadap status ketenaga kerjaan *outsourcing* yang tidak memiliki jenjang karir seperti karyawan tetap.
- c. Komunikasi dari manajemen (atasan) dirasakan karyawan tidak berjalan dengan baik dan kurang terbuka, sehingga karyawan tidak memperoleh informasi yang seharusnya mereka ketahui
- d. Karyawan merasakan adanya tuntutan perusahaan dalam hal tanggung jawab terhadap pekerjaan sangat tinggi, namun kompensasi dari perusahaan tidak seimbang dengan tanggung jawab yang dipikulnya, disamping tidak ada kejelasan terhadap perubahan status ketenaga kerjaannya

Sumber : <https://job-like.com/company/5630/review/> (diakses pada 12 Oktober 2016, 09.16 WIB).

Berdasarkan uraian pada latar belakang penelitian ini maka penelitian akan difokuskan untuk mengetahui sejauhmana *management commitment* dapat memengaruhi kinerja layanan karyawan *outsourc* CCAN *Reborn* di Telkom Akses Regional Jawa Barat. Dengan begitu, penelitian ini diberi judul **“Pengaruh Komitmen Manajemen Terhadap *Service Recovery Performance Corporate Customer Access Network* di PT Telkom Akses Regional Jawa Barat.**

### **1.3. Perumusan Masalah**

Tim CCAN *Reborn* dibentuk untuk memberikan solusi pada Telkom dalam hal penanganan gangguan dan *profisioning* pelanggan Indihome. Sentuhan layanan Tim CCAN *Reborn* terhadap operasi dan pemeliharaan jaringan akses *broadband* menjadi bagian dari kepuasan pelanggan, yang diinterpretasikan dalam *Mean Time To Repair* (MTTR) dengan durasi waktu 3,5 jam. Namun demikian, sesuai fakta yang ada sebagaimana tertera pada Tabel 1.2 kinerja penanganan gangguan Indihome di Telkom Regional 3 masih sangat lambat, sehingga rumusan masalah pada penelitian ini ditetapkan sebagai berikut :

- a. Faktor faktor apa saja yang dapat mendorong karyawan untuk melakukan *service recovery* di Telkom Akses Regional Jawa Barat agar kualitas pelayanan terhadap pelanggan meningkat ?
- b. Bagaimana meningkatkan kinerja pelayanan petugas *outsourse* dalam menangani gangguan jaringan akses *broadband* agar lebih baik dan lebih cepat ?

#### **1.4. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, setelah penulis memulai penelitian ini dengan melakukan *literature review*, maka model Piaralal *et.al.* (2014) merupakan model yang paling sesuai untuk penelitian bagaimana terjadinya *service recovery* terhadap pelanggan CCAN dapat terjadi guna mencapai kinerja yang targetkan dengan MTTR < 3,5 jam. Berdasarkan rumusan masalah pada butir 1.3 di atas , maka pertanyaan penelitian fokus pada:

- a. Seberapa tinggi *management commitment* (*employee rewards, customer service training, empowerment* dan *customer service orientation*) dilaksanakan PT Telkom Akses Regional Jawa Barat?
- b. Seberapa baik pelaksanaan *service recovery performance* diupayakan di PT Telkom Akses Regional Jawa Barat untuk mendongkrak performansi?
- c. Apakah pengaruh *management commitment* yang terdiri dari *employee rewards, customer service training, empowerment* dan *customer service orientation* terhadap *service recovery performance* di PT Telkom Akses Regional Jawa Barat signifikan secara simultan maupun secara parsial?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Dengan mengacu pada perumusan masalah dan pertanyaan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui seberapa tinggi penerapan *management commitment* (*employee rewards, customer service training, empowerment* dan *customer service orientation*) yang dilaksanakan PT Telkom Akses Regional Jawa Barat?
- b. Untuk mengetahui seberapa baik pelaksanaan *service recovery* diupayakan PT Telkom Akses Regional Jawa Barat guna mendongkrak performansi?

- c. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *management commitment* yang terdiri dari *employee rewards*, *customer service training*, *empowerment* dan *customer service orientation* terhadap *service recovery performance* di PT Telkom Akses Regional Jawa Barat secara simultan maupun secara parsial?

#### **1.6. Kegunaan Penelitian**

##### a. Aspek Praktisi

- i. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan perbaikan pengelolaan CCAN *Reborn* di Telkom Akses Regional Jawa Barat, khususnya dalam pengelolaan *outsouce* sehingga dapat menunjukkan proses yang lebih efektif untuk mendukung kinerja perusahaan.
- ii. Hasil penelitian dapat dijadikan bahan untuk *knowledge sharing* dalam mengelola sistem manajemen performansi dengan melibatkan tenaga *outsource* secara holistik di industri industri sejenis, terutama kepada pihak manajemen di Telkom Akses Regional lainnya.

##### b. Aspek Akademisi

- i. Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai sarana penambah wawasan dan juga referensi tambahan bagi pihak-pihak yang ingin sekedar mengetahui ataupun meneliti lebih lanjut berkaitan dengan topik yang diangkat dalam penelitian ini.
- ii. Untuk mengetahui apakah model yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dipakai untuk penelitian berikutnya di industri sejenis yang menggunakan tenaga *outsourcing*.

#### **1.7. Sistematika Penulisan**

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan latar belakang yang menjadi alasan diangkatnya penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini kajian pustaka dan uraian umum tentang teori-teori yang digunakan serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian yang mendukung permasalahan, serta kerangka pemikiran.

### BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian yang digunakan, operasionalisasi variabel dan skala pengukuran, data dan teknik pengumpulan, analisis data.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Berisi pengolahan data dan pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang telah terkumpul. Selain itu juga berisi penjelasan detail tentang hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan mengenai hasil-hasil pengolahan data. Pembahasan bersifat komprehensif dan mampu menjelaskan permasalahan penelitian.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan akhir dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran-saran yang dapat dimanfaatkan oleh para pihak yang berkepentingan.