

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Tinjauan objek penelitian yang penulis lakukan adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) Kantor Daerah Telekomunikasi (Kandatel) Manado.

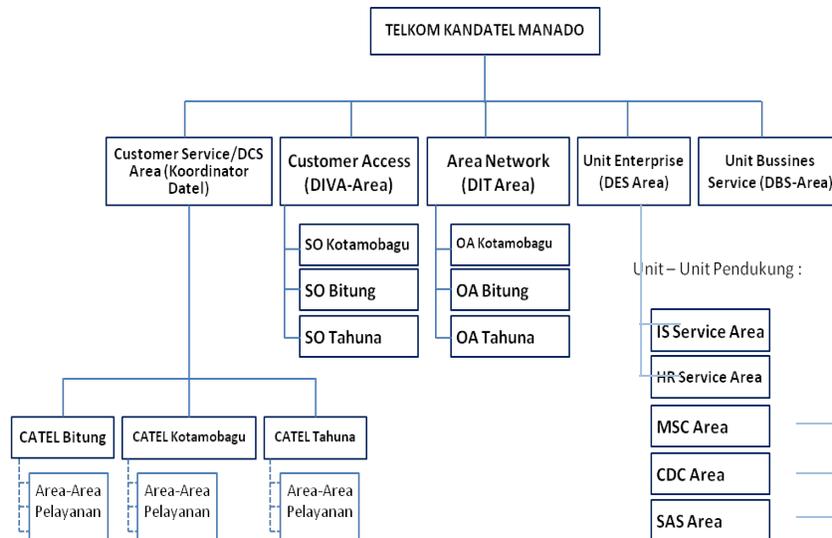
Kandatel Manado adalah unit yang dipercaya oleh Telkom untuk menyelenggarakan operasional dan pemeliharaan *network* telekomunikasi yang ada di wilayah Sulawesi Utara serta sebagai kepanjangan-tangan Telkom dalam mengirim layanan bagi para pelanggannya (*end user*) di wilayah tersebut.

Kandatel Manado dengan cakupan wilayah layanan yang begitu luas meliputi 4 Pemerintahan Kota yaitu Manado, Bitung, Tomohon dan Kotamobagu serta 11 Pemerintahan Kabupaten termasuk 3 kabupaten yang berada di kepulauan di Sulawesi Utara yaitu Kab. Sitaro, Kab. Kepulauan Sangihe dan Kab. Kepulauan Talaud, hal ini menjadikan Kandatel Manado sebuah unit layanan yang penuh tantangan dalam memberikan layanan bagi para pelanggannya. Selain tantangan wilayah ini juga masih memiliki potensi yang besar untuk terus tumbuh dan berkembang.

Saat ini Kandatel Manado diawaki oleh 184 orang pegawai (SDM) yang tersebar di beberapa lokasi Area Layanan dan sebagian besar berpusat di Manado. Jumlah SDM tersebut terdistribusi di beberapa unit (perwakilan Divisi) yang ada di Telkom Kandatel Manado.

Berikut struktur organisasi Kandatel Manado yang merupakan gabungan beberapa unit representasi perwakilan dari Divisi-Divisi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Gambar 1.1
Struktur Organisasi Telkom Kandatel Manado



Dengan tantangan operasional yang begitu besar dan berat, dukungan SDM berkualitas mutlak diperlukan, berikut komposisi SDM Telkom Kandatel Manado berdasar usia pegawai:

Tabel 1.1

Komposisi SDM Telkom Manado berdasar usia pegawai

20 – 30 Th	30 – 40 Th	40 – 50 Th	➤ 50 Th
11	28	76	69

Sumber: Data Internal Telkom Manado Desember 2012

Dari tabel di atas terlihat bahwa saat ini Kandatel Manado didominasi oleh pegawai dengan usia > 40 tahun, yaitu sebanyak 184 orang pegawai dengan persentase sebesar 78,80%, hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen Telkom Manado mengingat tantangan bisnis telekomunikasi ke depan tidak semakin mudah dan kembali tentunya menuntut dukungan SDM dengan produktifitas tinggi dan kompeten di bidangnya.

Perjalanan usaha yang cukup panjang tidak serta merta membuat Telkom puas dengan hanya menjadi *leader* di bidang telekomunikasi saja. Kemajuan teknologi komunikasi dan informasi (ICT) berbasis pita lebar (*broadband*) semakin mempersempit jarak antara penggunaannya. Teknologi *wireless* dan *broadband* memberikan pilihan luas bagi *end user* untuk membangun komunikasi dengan mitranya di daerah atau negara lain agar lebih efektif dengan biaya yang lebih efisien dibandingkan dengan menghubungi via layanan telekomunikasi biasa. Telkom memanfaatkan peluang ini dengan memperkuat infrastruktur berbasis *broadband* untuk

mendukung inovasi layanan dan produknya menuju *Information, Media and Edutainment (IME)*. Tak hanya membuka sumber-sumber pendapatan baru bagi perusahaan, fokus Telkom pada penyelenggaraan IME juga merupakan sumbangsih Telkom pada kemajuan ekonomi dan kecerdasan bangsa (Sumber: www.telkom.co.id/tentang-telkom diakses pada tanggal 28 Juni 2013).

Dampak lain dengan adanya perubahan portofolio bisnis yang dipengaruhi kemajuan di bidang teknologi telekomunikasi dan informasi ini adanya simplifikasi pengawakan para pegawai di lingkungan internal Telkom yang memunculkan problem tersendiri bagi Telkom dalam pengelolaan sumber daya manusianya agar lebih efektif dan efisien sesuai perkembangan dan tuntutan perubahan bisnis. Dari tahun ke tahun Telkom Manado terus mengefisiensikan jumlah karyawannya. Berikut data jumlah karyawan Telkom Manado dari tahun 2009 hingga tahun 2012:

Tabel 1.2

Jumlah Karyawan Telkom Manado

Tahun	Jumlah Karyawan
2009	219
2010	215
2011	209
2012	184

Sesuai dengan visinya untuk menjadi penyedia layanan Telekomunikasi, Informasi, Media dan Edutainment (TIME) yang unggul di kawasannya serta misi untuk senantiasa memberikan layanan terbaik dan menjadi contoh atau panutan sebagai perusahaan Indonesia dengan pengelolaan terbaik, Telkom berkomitmen untuk mendukung mobilitas dan konektivitas tanpa batas yang kini menjadi fenomena utama di bisnis ini.

Perubahan portofolio bisnis sebagai dampak dari kemajuan dan perkembangan teknologi komunikasi dan informasi serta tuntutan globalisasi telah dilakukan Telkom, dari perusahaan Telekomunikasi menjadi perusahaan Telekomunikasi, Informasi, Media dan Edutainment (TIME).

Karenanya guna menjaga keunggulan kompetitif perusahaan serta untuk kesinambungan usahanya Telkom telah melakukan beberapa transformasi khususnya di bidang pengelolaan sumber daya manusia termasuk didalamnya pengelolaan “*exit system*” bagi para pegawainya.

1.1.1 Visi dan Misi PT Telkom

1. Visi

“To become a leading InfoCom player in the region”

Menjadi perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan regional. Untuk itu PT. Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan dalam bidang *InfoCom* terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik.

2. Misi

“One stop InfoCom Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the Best Management Indonesian Corporation”

Dengan menggunakan misi ini, maka PT. Telkom akan menjanjikan bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan pemilihan produk dan jaringan berkualitas, dengan harga kompetitif.

PT. Telkom akan mengelola bisnis melalui praktik-praktik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang sangat menguntungkan dan saling mendukung secara sinergis.

1.1.2 Logo PT Telkom

Gambar 1.2

LOGO PT. TELKOM



1.2 LATAR BELAKANG PENELITIAN

Setiap perusahaan yang didirikan tentu memiliki tujuan-tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan baik individu maupun organisasi dapat dicapai maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Salah satu sumber daya yang paling berpengaruh besar terhadap pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia.

Sumber daya manusia yang efisien menjadi pertimbangan yang sangat strategis saat ini. Sumber daya manusia efisien yang dimaksud adalah sumber daya manusia yang dapat

mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Maka dari itu diperlukan manajemen sumber daya manusia pada setiap perusahaan guna meningkatkan dukungan sumber daya manusia. Flipppo (Suwatno & Priansa, 2011:29) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan dan masyarakat.

Namun mengingat besarnya jumlah karyawan dalam perusahaan menjadi suatu masalah yang perlu diperhatikan. Hal ini disebabkan adanya perkembangan teknologi baru yang semakin pesat, sehingga tenaga kerja *existing* perlu di optimalisasikan. Oleh karena itu perusahaan harus mengurangi tenaga kerjanya agar mampu bersaing untuk memenangkan persaingan yang demikian ketat saat ini. Menurut Rachmawati (2008:14) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Seperti yang dikatakan oleh Wiesje Hetty Mamosey selaku *officer 2 Human Resource Operation* HR Telkom Manado dalam wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 20 September 2013, penurunan jumlah karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. setiap tahunnya merupakan bagian dari program manajemen sumber daya manusia yang diadakan oleh perusahaan dengan jangka waktu tertentu guna mencapai jumlah sumber daya manusia yang kapabel dalam rangka mengantisipasi perubahan teknologi tersebut.

Salah satu cara untuk mengoptimalkan jumlah karyawan pada Kandatel Manado adalah dengan diadakannya program pensiun dini. Hal ini sesuai dengan pernyataan Budianto (2010:70) yang mengatakan bahwa salah satu kebijakan perusahaan yang dianggap tepat adalah menawarkan program pensiun dini kepada sebagian karyawan tetap untuk kemudian dilakukan kembali penataan, sehingga dihasilkan tatanan dan anggota organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Program Pensiun Dini PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. pertama kali dibuat pada tahun 1995. Program Pensiun Dini ini ditawarkan secara sukarela kepada karyawan dan dilakukan bertahap untuk merampingkan jumlah pegawai agar perusahaan lebih lincah bergerak dalam persaingan yang semakin tajam seperti saat ini. Namun, Program Pensiun Dini ini tidak diadakan setiap tahun. (Sumber: <http://www.telkom.co.id/telkom-kembali-tawarkan-pensiun-dini.html> diakses pada tanggal 25 Juni 2013).

Program yang berhasil dijalankan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. secara berkala untuk mengoptimalkan sumber daya manusianya adalah melalui Program Pensiun Dini

tersebut. Menurut Dessler (2005:163) pensiun dini adalah sejumlah penawaran di mana karyawan didorong untuk pensiun lebih awal.

Sejalan dengan hasil wawancara dengan Wiesje yang penulis lakukan pada tanggal 18 Juli 2013, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kandatel Manado memiliki jumlah karyawan yang perlu dioptimalkan baik dari sisi jumlah maupun peningkatan *attitude, knowledge dan skill*. Hal tersebut dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai antisipasi terhadap lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah, kemajuan teknologi yang berkembang dengan pesat dan sumber daya yang efisien menjadi pertimbangan yang sangat strategis.

Selain itu, ditambahkan oleh Wiesje, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berencana mengefisiensikan jumlah karyawan atau pegawainya hingga tahun 2015 melalui program pensiun dini dan reguler. Tujuan dari Pensiun Dini (PENDI) adalah guna mendukung strategi bisnis Perusahaan dengan acuan *Workforce Planning* yang diharapkan akan tercipta peningkatan produktivitas SDM dan perbaikan komposisi sesuai kompetensi yang diharapkan.

Wiesje Hetty juga mengatakan semua kebijakan Perusahaan Kandatel Manado adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan keunggulan perusahaan, khususnya dalam pengelolaan *Human Capital*, perlu pengendalian jumlah dan kompetensi SDM sehingga dicapai komposisi yang sesuai dengan kebutuhan bisnis Perusahaan.

Kemajuan teknologi dan perubahan sosial budaya mendorong perkembangan berbagai aspek kehidupan manusia, yang berdampak pada perubahan pola pikir karyawan terhadap kebutuhan untuk menjalankan masa persiapan pensiun yang lebih fleksibel, agar dapat mengadaptasi tuntutan dan dinamika perubahan di bidang SDM dalam jangka panjang.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan penulis di Kandatel Manado komposisi pegawai Kandatel Manado pada tahun 2009, tahun 2011 dan tahun 2012 terus mengalami efisiensi jumlah karyawan dengan rata-rata optimalisasi sebesar 15,22% yang disebabkan oleh pensiun dini, pensiun normal, mengundurkan diri dan meninggal dunia (data laporan tahunan Telkom Manado). Adapun jumlah karyawan Kandatel Manado pra pensiun dini dan pasca pensiun dini tahun 2009, 2011 dan 2012 dapat dilihat pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Komposisi Pegawai Telkom

Tahun	Pra Pensiun Dini	Pasca Pensiun dini	Total Karyawan yang Mengikuti Pensiun Dini
2009	230 orang	219 orang	11 orang

2011	225 orang	209 orang	16 orang
2012	211 orang	184 orang	27 orang

Sumber: Data Internal Telkom Manado

Dari data tersebut terlihat bahwa jumlah karyawan Kandatel Manado terus mengalami pengoptimalisasian di tiap tahunnya. Dari tahun 2009 yang berjumlah 219 karyawan, kemudian menjadi 206 orang karyawan di tahun 2011 dan terus mengalami pengoptimalisasian menjadi 184 orang karyawan di tahun 2012.

Tahun 2010 tidak dicantumkan pada tabel dan gambar di atas karena pada tahun tersebut PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tidak mengadakan program pensiun dini untuk karyawannya.

Secara bertahap dan diselaraskan dengan kondisi perusahaan, Kandatel Manado. tetap mengadakan pensiun dini hingga dicapai jumlah pegawai yang ideal dan memenuhi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

Pada wawancara yang dilakukan penulis terhadap Wiesje Hetty selaku *officer 2 Human Resource Operation* Telkom Kandatel Manado pada tanggal 20 September 2013, di Telkom Kandatel Manado dilakukan pula pelatihan setiap tahunnya terhadap karyawan yang tidak mengikuti program pensiun dini yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2005:78) yang mendefinisikan pelatihan merupakan bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja, dan dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Berikut data pelatihan di Telkom Manado tahun 2009, 2011 dan 2012:

Tabel 1.4

Tabel Data Pelatihan

Jenis Pelatihan	Tahun 2009	Tahun 2011	Tahun 2012
Pelatihan Teknologi	107 orang	112 orang	119 orang
Pelatihan Marketing	119 orang	121 orang	124 orang
Pelatihan Aplikasi Pendukung Operasional	50 orang	52 orang	56 orang
Pelatihan Leadership	18 orang	21 orang	25 orang

Pelatihan Sertifikasi	4 orang	4 orang	4 orang
Total peserta	298 orang	310 orang	323 orang

Sumber: Data Internal Telkom Manado

Pada tabel tersebut menjelaskan bahwa jumlah peserta pelatihan di Kandatel Manado terus meningkat dari tahun ke tahun. Pelatihan teknologi pada tahun 2009 berjumlah 107 orang peserta pelatihan dan meningkat sebesar 4,6% di tahun 2011 yaitu 112 orang dan meningkat sebesar 6,2% yaitu 119 peserta. Kemudian pada pelatihan marketing terdapat 119 orang yang mengikuti pelatihan pada tahun 2009 dan meningkat sebesar 1,7% yaitu 112 orang dan terus meningkat pada tahun 2012 sebesar 2,7% yaitu 124 peserta. Pada pelatihan aplikasi dan operasional terdapat 50 peserta pelatihan dan meningkat sebesar 4% pada tahun 2011 menjadi 52 orang dan terus meningkat pada tahun 2012 sebesar 7% yaitu menjadi 56 orang. Selanjutnya pada pelatihan operasional, peserta pelatihan pada tahun 2009 berjumlah 18 orang dan meningkat sebesar 16,7% pada tahun 2011 yaitu menjadi 21 peserta dan terus meningkat pada tahun 2012 sebesar 19% menjadi 25 peserta. Sedangkan pada pelatihan sertifikasi tidak memiliki peningkatan dengan kata lain jumlah peserta dari pelatihan tersebut statis dari tahun ke tahun.

Jumlah peserta pelatihan pada data di atas lebih banyak dibandingkan jumlah karyawan Kandatel Manado yang telah dipaparkan pada data jumlah karyawan Kandatel Manado sebelumnya. Hal ini dikarenakan karyawan yang telah mengikuti pelatihan dapat diikuti sertakan lagi pada pelatihan berikutnya. Jadi jumlah peserta tersebut merupakan jumlah akumulasi semua peserta pelatihan di tiap tahunnya.

Pada tabel 1.4 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan jumlah peserta pelatihan yang berarti karyawan yang tidak mengikuti pensiun dini terus berupaya meningkatkan kinerja yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wisje Hesty dalam wawancara yang penulis lakukan pada tanggal 23 Juli 2013, selain untuk meningkatkan *skill, knowledge, attitude* dan *behavior* pelatihan juga menjadi kebutuhan karyawan untuk terus meningkatkan kinerja individu agar terus lebih baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ivancevich (dalam Sutrisno 2009:72) yang mengatakan pelatihan didefinisikan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera.

Sedarmayanti (2007:88) menyatakan bahwa kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan

kompetensi (bagaimana mencapainya). Hasibuan (2008:95) merumuskan indikator kinerja menjadi enam poin yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, kerjasama, kepemimpinan.

Untuk menilai kinerja karyawannya, PT. Telkom menetapkan adanya nilai kerja individu sesuai dengan peraturan direksi yaitu PD.208.00/R00/PS730/COP-B0011000/2011 tanggal 1 Desember 2011 yang menyatakan bahwa nilai kerja individu adalah hasil yang dicapai oleh seseorang yang merupakan kontribusi terhadap hasil keseluruhan dari suatu unit kerja. Menurut Mangkunegara (2012:10) evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Untuk dapat menilai hasil kerja karyawan Telkom Manado maka dapat dilihat pada meningkatnya Nilai Kerja Individu (NKI) Kandatel Manado. Adapun *range* penilaian kinerjanya adalah sebagai berikut:

- P1 (Istimewa) : $\geq 110\%$
- P2 (Baik Sekali) : $\geq 103\%$ s/d $< 110\%$
- P3 (Baik) : $\geq 96\%$ s/d $< 103\%$
- P4 (Kurang) : $\geq 90\%$ s/d $< 96\%$
- P5 (Kurang Sekali) : $< 90\%$

Berikut adalah data NKI Kandatel Manado:

Tabel 1.5

Tabel Nilai Kerja Individu

Tahun	P2	P3	P4
2009	46,11%	48,40%	5,47%
2011	51,19%	47,82%	2,87%
2012	52,17%	47,82%	1,08%

Sumber: data internal Telkom Manado

Pada data diatas terlihat bahwa nilai kinerja individu karyawan Telkom Kandatel Manado semakin membaik setiap tahunnya. Dapat dilihat dari jumlah karyawan yang memiliki nilai kinerja individu kurang (P4) yang terus menurun dari tahun 2009 hingga 2012, dari 5,47% pada tahun 2009, kemudian menurun menjadi 2,87% pada tahun 2011 dan terus menurun menjadi

1,08% pada tahun 2012. Sedangkan karyawan yang memiliki nilai kerja individu kurang sekali (P5) tidak terdapat di Telkom Kandatel Manado.

Berdasarkan uraian diatas penulis akan melakukan penelitian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan perusahaan tersebut, penelitian yang akan dilakukan berjudul **“Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado”**

1.3 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian diatas maka perumusan masalah terhadap penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelatihan yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado?
2. Bagaimana kinerja karyawan PT. Telkom dengan adanya pelatihan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, tujuan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut, yaitu:

1. Untuk mengetahui pelatihan yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan PT. Telkom dengan adanya pelatihan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Kantor Daerah Telekomunikasi Manado.

1.5 KEGUNAAN PENELITIAN

1.5.1 Aspek Teoritis

Melalui penelitian ini akan menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai keberadaan pensiun dini khususnya di lingkungan perusahaan, umumnya bagi seluruh mahasiswa yang akan bekerja.

1.5.2 Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan perusahaan mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dari segi penerapan pelatihan.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Penulisan penelitian ini terdiri dari lima bab yang memiliki keterkaitan hubungan antara satu sama lainnya. Sistematika penyajian penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi tentang landasan teori yang berkaitan dengan penelitian, penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang digunakan meliputi: jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sample, teknik pengumpulan data, pengujian reabilitas, pengujian validitas dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini mendeskripsikan hasil dari penelitian dan pembahasan terhadap hasil dari penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan atau rekomendasi tindakan yang perlu dilakukan oleh perusahaan atau kemajuan lebih lanjut.