

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah dan Profil Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, biasa disebut Telkom Indonesia atau Telkom saja adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 104 juta. Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (52,56%), dan 47,44% dimiliki oleh Publik, *Bank of New York*, dan Investor dalam Negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel). Direktur Utama Telkom saat ini adalah Alex Janangkih Sinaga, menggantikan Arief Yahya yang telah menjadi Menteri Pariwisata di Kabinet Kerja Jokowi.

PT. Telkom Akses (PTTA) bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan. Pendirian PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan bagian dari komitmen Telkom untuk terus melakukan pengembangan jaringan broadband untuk menghadirkan akses informasi dan komunikasi tanpa batas bagi seluruh masyarakat Indonesia. Telkom berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di level dunia. Saat ini Telkom tengah membangun jaringan backbone berbasis Serat Optik maupun *Internet Protocol* (IP) dengan menggelar 30 node terra router dan sekitar 75.000 Km kabel Serat Optik. Pembangunan kabel serat optik merupakan bagian dari program *Indonesia Digital Network* (IDN) 2015. Sebagai bagian dari strategi untuk mengoptimalkan layanannya, Telkom mendirikan PT. Telkom Akses (PTTA).

Kehadiran PT. Telkom Akses (PTTA) diharapkan akan mendorong pertumbuhan jaringan akses broadband di Indonesia. Selain Instalasi jaringan akses broadband, layanan lain yang diberikan oleh PT. Telkom Akses adalah *Network Terminal Equipment* (NTE), serta Jasa Pengelolaan Operasi dan Pemeliharaan (O&M – Operation and Maintenance) jaringan Akses Broadband.

PT. Telkom Akses (PTTA) bergerak pada bidang jaringan atau yang mengurus masalah kabel-kabel Telkom, sebelumnya Telkom menggunakan kabel telefon tembaga kemudian beralih kepada kabel serat optik, kabel serat optik ini digunakan dengan pertimbangan tahan terhadap frekuensi liar dan mampu mentransfer data hingga 2500mbps lebih tanpa memerlukan alat repeater lagi karena kabel fiber optic ini sangat aman dari serangan petir.

Dengan beralihnya teknologi dari kabel tembaga ke sistem serat optik maka jaringan internet speedy dan jaringan langganan TV kabel disatukan menjadi Indihome dengan menggunakan basis serat kabel tersebut. Hal tersebut mempermudah para pelanggan untuk menggunakan layanan atau produk dari Telkom. Banyaknya perubahan yang terjadi pada kecepatan atau performance pada produk seperti Tabel berikut :

Tabel 1.1
Layanan Telkom

Layanan Telkom Speedy	Layanan Indihome Fiber
1Mbps	10Mbps
2Mbps	20Mbps
3Mbps	50Mbps
5Mbps	100Mbps

Sumber : Data yang sudah diolah

Pada tabel di atas merupakan perubahan layanan Telkom Speedy menjadi layanan Indihome Fiber, sangat terlihat jelas adanya pergantian kecepatan Bandwidth yang di perbaharui oleh PT. Telkom Akses (PTTA).

1.1.2 Logo Perusahaan



Gambar 1.1 Logo PT. Telkom Akses (PTTA)

Sumber : PT. Telkom Akses (PTTA), 2012

Makna dari logo:

1. Lingkaran Merah yang berarti semangat yang tinggi.
2. Lingkaran Abu-abu adalah teknologi
3. Merah dan Putih adalah indonesia

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

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

b. Misi

1. Mendukung suksesnya pengembangan perluasan dan peningkatan kualitas infrastuktur jaringan akses PT.Telekomunikasi Tbk.
2. Memberikan layanan prima dengan orientasi tepat mutu, tepat waktu dan tepat volume infrastuktur jaringan akses.
3. Menciptakan tenaga kerja yang profesional, handal dan cakap di bidang teknologi jaringan akses dan membina hubungan baik dengan lingkungan terkait pekerjaan konstruksi.
4. Memberikan hasil terbaik bagi seluruh stakeholder.

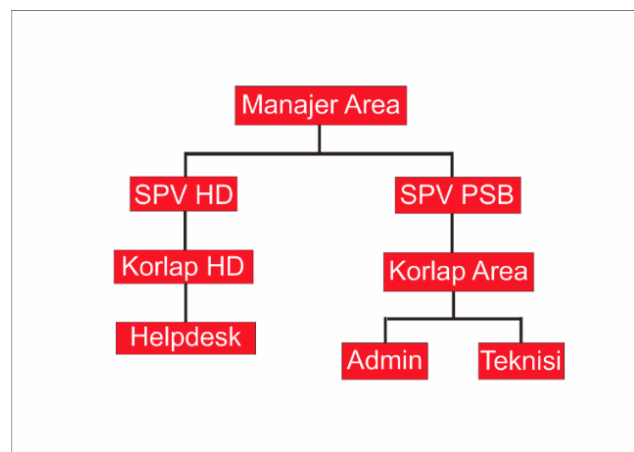
1.1.4 Struktur Perusahaan

PT. Telkom Akses (PTTA) memiliki hal yang unik pada struktur perusahaan. Dimana customer berada pada urutan pertama dan CEO berada di urutan bawah. Berikut adalah struktur organisasi dari PT. Telkom Akses (PTTA).



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT. Telkom Akses (PTTA)

Sumber : <http://telkomakses.co.id/tentang-kami/struktur-organisasi/>



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Provisioning Area PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah

Sumber : SPV HD Provisioning Jabar Tengah

REGIONAL DAN AREA ORGANISASI STRUKTUR					
GM. PROVISIONING & DSHR REGIONAL	GM. ASSURANCE & MAINTENANCE REGIONAL	PROJECT MANAJER GROUP	GM PROGRAM OPTIMIZATION REG 1-n	SM GENERAL SUPPORT	
MGR PERFORMANCE PROVISIONING group of performance provisioning group of program control & adm	MGR O&M PARTNERSHIP SUPV group of PA performance group of PA supervision	SENIOR PROJECT MANAGER group of project execution & supv. group of control & adm	MGR CONSTRUCTION PARTNERSHIP SUPV group of partnership supv	MGR HCM group of HCM service group of HCM business partner group of industril relation & HSE	MGR FINANCE group of finance group of billing & collection
MGR PERFORMANCE DSHR group of performance DSHR group of program control & adm	MGR OPERATION FAULT HANDLING group of performance group of surveillance	PROJECT MANAGER group of project execution & supv group of control & admin	MGR PROGRAM CONTROL & ADM group of control & admin	MGR PARTNER PERFORMANCE & ADM group of OM partnership group of construction partnership	MGR INVENTORY & ASSET MGT group of warehouse group of asset mgt group of general affair
	MGR PROGRAM MAINTENANCE group of performance program maintenance group of program control & adm	JUNIOR PROJECT MANAGER group of project execution & supv group of control & admin	MGR DDI REGIONAL group of surveyor group of drafter	MGR PROCUREMENT & COMMERCE group of supply & contract management group of commerce	

Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT. Telkom Akses (PTTA) Regional & Area

Sumber : Officer 2 HR Admin Jabar Tengah

1.1.5 Jumlah Karyawan Provisioning PT. Telkom Akses Jabar Tengah

**Tabel 1.2
Jumlah Karyawan Provisioning PTTA Jabar**

PROVISIONING & DSHR REG JABAR	DSHR Area Bandung	90
	Performance Provisioning	2
	Provisioning Area Bandung	307
	Admin	1
PROVISIONING & DSHR REG JABAR Total		400

Sumber : Officer 2 HR Admin Jabar Tengah

1.1.6 Wilayah Layanan Operasi

Wilayah operasi PT. Telkom Akses berada di seluruh Kawasan Nusantara yang terbagi dalam lima wilayah operasi, yaitu : 1) Wilayah Operasi Sumatera, 2) Wilayah Operasi Jakarta, Banten, 3) Wilayah Operasi Jabar, Jateng, 4) Wilayah Operasi Jatim, Bali, Mataram, Kupang, 5) Wilayah Operasi Kalimantan , Sulawesi, Maluku, Papua.

1.1.7 Keunggulan

- Berperan aktif dalam mempercepat proses pembangunan jaringan akses broadband.
- Menerapkan lean operation concept sehingga proses bisnis berjalan lebih efektif dan efisien,

- Memiliki tenaga ahli yang terampil dan kompeten di bidang konstruksi dan manage service jaringan akses broadband,
- Memiliki continuity business process yang lebih terjamin, karena dikendalikan langsung oleh perusahaan induk secara efektif,
- Memiliki capital management dan financing yang lebih kuat dan fleksible, karena didukung penuh oleh PT.Telekomunikasi Indonesia,
- Mempunyai lebih dari 61 kantor perwakilan di seluruh Indonesia,
- Memiliki kemampuan manage service end to end jaringan akses broadband baik untuk retail maupun corporate customer.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pesatnya pertumbuhan teknologi saat ini berdampak pada persaingan global yang semakin kuat. Sumber daya manusia menjadi salah satu factor kunci untuk memiliki daya saing yang kuat. Kemajuan teknologi menjadi tidak berarti jika sumber daya manusianya tidak mampu mengelola teknologi tersebut dengan baik.

Pada tahun 2016 Indonesia sudah menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) dimana negara-negara ASEAN yang bertujuan untuk menghilangkan atau meminimalisasi hambatan-hambatan di dalam melakukan kegiatan ekonomi lintas kawasan, misalnya dalam perdagangan barang, jasa, dan investasi. Hal tersebut membuat perusahaan atau organisasi harus mempersiapkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dan berkualitas agar perusahaan menjadi unggul.

Berdasarkan Global Competitiveness Report 2015-2016 yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (WEF) daya saing Indonesia mengalami penurunan empat peringkat yaitu berada di urutan 41 dari 140 negara. Tabel 1.3 akan menunjukkan data peringkat daya saing pada Negara-negara ASEAN.

Tabel 1.3
Peringkat Daya Saing Negara ASEAN Menurut WEF

Negara	2012	2013	2014	2015	2016
Indonesia	50	38	34	37	41
Malaysia	25	24	20	18	25
Thailand	38	37	31	32	34
Filipina	65	59	52	47	57
Singapura	2	2	2	2	2
Brunei Darussalam	28	26	-	-	58
Vietnam	75	70	68	56	60
Myanmar	-	139	134	131	-

*Sumber: <http://knoema.com/atlas/sources/WEF>
(diakses pada 28 April 2017 pukul 21.34)*

Melihat data pada table 1.3 jika dikaitkan dengan keberlangsungan MEA tahun ini, daya saing Indonesia masih kalah dengan beberapa Negara ASEAN : Malaysia, Thailand, dan Singapura. Indonesia membutuhkan peningkatan manajemen sumber daya manusianya untuk memiliki daya saing yang kuat.

PT. Telkom Akses yang saat ini melakukan peningkatan pada produk yang dimiliki, tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas agar mampu bersaing. PT. Telkom Akses berfokus pada bidangnya sebagai penyedia layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan untuk mengembangkan produknya. Hal ini dikarenakan semakin banyaknya penyedia jasa layanan yang serupa seperti Firstmedia, Biznet, MNCPlayMedia, dll.

Melihat kondisi persaingan yang semakin ketat, sumber daya manusia pada PT. Telkom Akses sebagai asset penting dalam organisasi, harus benar-benar dikelola secara efektif agar karyawannya berkualitas dan memiliki daya saing yang kuat.

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam pelaksana dan pencapaian tujuan organisasi, sehingga harus diperhatikan berbagai aspek lebih mendetail, De Cenzo and Robbins (Yuniarsih & Suwatno, 2011:2). Pengelolaan sumber daya manusia menjadi hal yang sulit karena mengelola manusia berbeda dengan mengelola mesin. Manusia sebagai pelaksana dari seluruh kegiatan organisasi perlu diperhatikan oleh perusahaan segala aspeknya.

Sumber daya manusia sendiri menjadi faktor yang memberikan pengaruh terhadap kualitas kinerja sebagai *driven force* (kekuatan pendorong) yang mampu memberikan percepatan kearah tujuan organisasi.

Salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja pada organisasi dengan melakukan penilaian kinerja, menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (Irfah Fahmi. 2015 : 65) “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut”. Kepentingan dan kebutuhan yang berbeda-beda dari setiap individu perlu dikelola dengan baik, agar individu tersebut merasa puas terhadap apa yang dikerjakannya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah tingkat kinerja yang dicapai pada tabel dibawah:

Tabel 1.4
Data Hasil Kinerja 2015-2016

BULAN	DATA TEKNISI		HASIL STANDRAT /Org	JUMLAH HARI KERJA	HASIL PROD TEKNISI/Org		HASIL PENCAPAIAN 2015-2016		TARGET 2015-2016	
	2015	2016			2015	2016	2015	2016	2015	2016
JANUARI	52	225	33	22	25	32	1279	7288	1716	7425
FEBRUARI	127	225	33	22	31	22	3949	4946	4191	7425
MARET	161	225	33	22	21	28	3435	6294	5313	7425
APRIL	161	225	33	22	19	21	3005	4647	5313	7425
MEI	223	225	33	22	13	21	2823	4794	7359	7425
JUNI	223	225	33	22	15	25	3269	5698	7359	7425
JULI	175	225	33	22	18	16	3237	3706	5775	7425
AGUSTUS	191	225	33	22	22	20	4206	4580	6303	7425
SEPTEMBER	191	220	33	22	29	19	5550	4178	6303	7260
OKTOBER	225	198	33	22	33	29	7527	5652	7425	6534
NOVEMBER	225		33	22	32		7157		7425	
DESEMBER	225		33	22	40		8933		7425	
TOTAL							54370	51783		

Sumber : Data yang diolah dari SPV HD Provisioning Jabar Tengah

Pada data diatas dapat dilihat bahwa kinerja yang dilakukan oleh Provisioning PT.Telkom Akses Jabar tengah masih belum sesuai dengan standart target perorang yang dimana setiap satu karyawan harus mampu menyelesaikan 1,5 pekerjaan selama 1 hari. Dalam 22 hari kerja harus menghasilkan 33 pekerjaan yang dapat diselesaikan setiap karyawannya. Rata-rata seriap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dibawah standart targer yang harus dicapai.

Melihat kebutuhan dari setiap individu yang berbeda, PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah membutuhkan sosok pemimpin untuk menyelaraskan

kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi agar tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Irham Fahmi (2014:101) mengatakan “bahwa seorang pemimpin memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja para karyawan”.

Pemimpin individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan; pemimpin adalah individu yang diterima oleh orang lain sebagai pimpinan, Ricky W. Griffin (Irham Fahmi, 2014:15).

Dorongan dan semangat kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mampu menggerakkan suatu organisasi kearah yang diinginkan, namun begitu pula sebaliknya jika kualitas dan kompetensi seorang pemimpin belum mencukupi untuk membantu mendorong ke arah kemajuan maka artinya pemimpin tersebut hanya memimpin dengan tujuan untuk pribadinya dan bukan untuk tujuan keinginan organisasi, karena tujuan organisasi artinya pemimpin memimpin dengan menerapkan serta mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi tersebut, dan menempatkan kepentingan pribadi bukan sebagai kepentingan utama. (Irham Fahmi, 2014 : 18)

Menurut teori oleh Hasibuan (2013:170) mengklasifikasikan gaya kepemimpinan dengan melihat hubungan antara perilaku pemimpin yang berbeda, yaitu: gaya kepemimpinan Otoriter, Demokratis, dan *Laissez Faire*.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan karyawan pada jabatan setingkat Manager di PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah, menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar Tengah merupakan kolaborasi dari gaya kepemimpinan otokrasi, demokrasi, dan *laissez faire*. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut terkadang digunakan pada saat keadaan atau situasi tertentu.

Pemimpin di suatu organisasi, baik yang bersifat *profit oriented* maupun *nonprofit oriented* memiliki posisi dominan dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan. Kinerja yang dihasilkan oleh suatu perusahaan gambaran kepemilikan hasil yang diberikan oleh pemimpin yang mengelola perusahaan tersebut. Dan para stakeholder telah terbiasa menjadikan kinerja sebagai salah satu ukuran dalam mendukung pengambilan keputusan.

Hal diatas dapat di katakan sebagai gaya kepemimpinan menurut Stoner (Pasolong, 2013: 37) adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja.

Dorongan dan semangat kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin mampu menggerakkan suatu organisasi ke arah yang diinginkan, namun begitu pula sebaliknya jika kualitas dan kompetensi seorang pemimpin belum mencukupi untuk membantu mendorong ke arah kemajuan maka artinya pemimpin tersebut hanya memimpin dengan tujuan untuk pribadinya dan bukan untuk tujuan keinginan organisasi, karena tujuan organisasi artinya pemimpin memimpin dengan menerapkan serta mewujudkan visi dan misi yang dimiliki oleh organisasi tersebut, dan menempatkan kepentingan pribadi bukan sebagai kepentingan utama. (Irham Fahmi, 2014 : 18)

Salah satu tugas seorang pemimpin di organisasi adalah mengupayakan peningkatan pada manajemen kinerja organisasi yang bersangkutan, pada saat suatu organisasi mengalami kemunduran maka banyak analisis yang menyimpulkan bahwa pengelolaan manajemen kinerja organisasi tersebut rendah. Sehingga untuk mengembalikan dan membangun kinerja organisasi tersebut yang seharusnya maka diperlukan pemimpin yang memiliki kecakapan tinggi.

Hasil dan kualitas prestasi kerja yang maksimal tidak terlepas dari hasil yang dibangun oleh pihak manajemen perusahaan karena tidak mungkin suatu prestasi kerja yang bagus itu bisa diperoleh tanpa adanya penanganan yang serius dan mendalam. Salah satunya ditentukan oleh kemampuan pemimpin.

Dan peningkatan kualitas kinerja karyawan memiliki pengaruh pada penciptaan kualitas kerja sesuai dengan pengharapan yang dimana artinya para stakeholder dan konsumen akan menyukai hasil produk yang dihasilkan, dan ini berdampak pada tujuan dari perusahaan/organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penulisan dengan judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. TELKOM AKSES (PTTA) JABAR TENGAH.”**

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang dikemukakan diatas, maka masalah penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gaya kepemimpinan pada PT. Telkom Akses (PTTA)?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses (PTTA)?
3. Adakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses (PTTA)?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan pada PT. Telkom Akses (PTTA).
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses (PTTA).
3. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses (PTTA).

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

- a. Diharapkan peneliti dapat menerapkan teori yang telah dipelajari selama ini serta memberikan pengalaman dan pengetahuan bagi penulis sebagai sarana pengembangan pemikiran, terutama yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan , motivasi kerja, beserta pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.
- b. Diharapkan hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai bahan acuan, referensi, dan tambahan pengetahuan bagi pihak lain untuk melakukan atau karya ilmiah selanjutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi PT. Telkom Akses (PTTA) secara khusus maupun industri besar lainnya dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

1.6.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar, yang berlokasi di Jl. Lembong No. 11, Jawa Barat 40111, Bandung.

Objek penelitian menurut Sugiono (2012:59) adalah suatu atribut, atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Sehingga objek pada penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dan akan diterapkan oleh PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar dan tingkat kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses.

1.7 Waktu dan Periode Penelitian

Penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses (PTTA) Jabar dilaksanakan selama periode 2016-2017.

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan. Dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, objek studi, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi uraian umum tentang teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian sebagai acuan perbandingan dalam masalah yang terjadi sehingga akan diperoleh gambaran yang cukup jelas.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, desain kuesioner dan skala pengukuran, jenis dan teknik pengumpulan data, teknik sampling, teknik analisis data, analisis data yang digunakan dalam penelitian, teknik analisis konsistensi, dan tahapan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan secara rinci tentang pembahasan dan analisis-analisis yang dilakukan sehingga gambaran pemasaran yang terjadi akan terlihat jelas dan dapat diperoleh alternatif pemecahan masalah yang dihadapi.

BAB V KESIMPULAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan yang disertai dengan saran atau rekomendasi bagi perusahaan yang diteliti.