

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Deskripsi Objek Penelitian

PT Telekomunikasi Indonesia merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Dengan statusnya sebagai Perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, Pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di BEI, NYSE, LSE dan *Public Offering Without Listing* (“POWL”) di Jepang. (<http://www.telkom.co.id/riwayat-singkat-telkom.html>).

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) merupakan perusahaan penyelenggara bisnis T.I.M.E.S (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment, and Services*) yang terbesar di Indonesia. Pengabdian PT Telekomunikasi Indonesia berawal pada 23 Oktober 1856, tepat saat dioperasikannya layanan telekomunikasi pertama dalam bentuk pengiriman telegraf dari *Batavia* (Jakarta) ke *Buitenzorg* (Bogor). Selama itu pula Telkom telah mengalami berbagai transformasi. Transformasi terakhir sekaligus yang disebut dengan *New Telkom Indonesia* adalah transformasi dalam bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi dan transformasi sumber daya manusia. Transformasi tersebut resmi diluncurkan kepada pihak eksternal bersamaan dengan *New Corporate Identity* Telkom pada tanggal 23 Oktober 2010, tepat pada hari ulang tahun Telkom ke-153. Telkom juga memiliki tagline baru yaitu *The World in Your Hand*.

Tahun 1995, operasi bisnis PT Telekomunikasi Indonesia dibagi ke dalam dua belas wilayah operasi, yang dikenal sebagai Wilayah Telekomunikasi (Witel). Setiap Witel bertanggung jawab penuh terhadap seluruh aspek bisnis di wilayahnya masing-masing, mulai dari penyedia layanan telepon hingga manajemen dan keamanan properti. Pada tahun 1995, TELKOM merombak keduabelas witel menjadi tujuh Divisi Regional:

- a. Divisi Regional I, Sumatera

- b. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya
- c. Divisi Regional III, Jawa Barat
- d. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Yogyakarta
- e. Divisi Regional V, Jawa Timur
- f. Divisi Regional VI, Kalimantan
- g. Divisi Regional VII, Kawasan timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua).

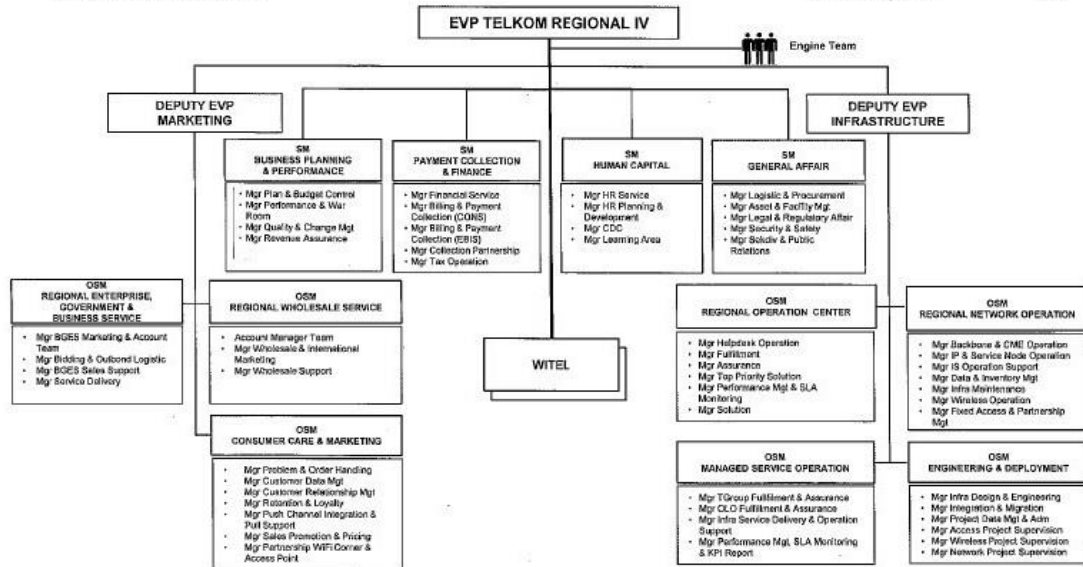
Kantor pusat untuk Divisi IV yang berkedudukan di Jalan Pahlawan No. 10 Semarang ini membawahi sepuluh Kandatel (Kantor Daerah Telekomunikasi) yang terdiri dari Yogyakarta, Solo, Magelang, Purwokerto, Pekalongan, Kudus, Tegal, Cilacap, Cepu, dan Semarang.

Telkom Regional IV dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) yang bertanggungjawab penuh atas seluruh aktivitas penyelenggaraan Divisi Regional IV dan untuk mencapai efektivitas dalam mengkoordinasikan operasionalnya. Dalam rangka pembagian fokus tugas, EVP Telkom Regional IV didampingi 2 (dua) *Deputy Executive Vice President* (DEVVP) yaitu: DEVVP Marketing yang berfokus pada fungsi pengelolaan marketing dan sales pelanggan segmen *consumer, enterprise, government, business/SME* dan *wholesale/OLO* serta pengelolaan *customer care* semua segmen pelanggan. Sedangkan DEVVP *Infrastructure* fokus pada fungsi pengelolaan *regional operation center, network operation support, manage service operation dan engineering & deployment*.

Divisi Infrastructure Telkom Regional IV merupakan divisi yang memiliki tugas dan fungsi memelihara dan menjaga jaringan Telkom Regional IV sehingga mampu mendeliver layanan produk yang dimiliki Telkom dengan *excellent*. Divisi Infrastructure terdiri atas 4 (empat) unit bisnis, yaitu *Regional Operation Center* (ROC), *Regional Network Operation* (RNO), *Manage Service Operation* (MSO) dan *Engineering & Deployment* (ED). Berikut merupakan Struktur Organisasi Divisi Infrastruktur Telkom Regional IV Jateng & DIY.

**STRUKTUR ORGANISASI
DIVISI REGIONAL IV**

Lampiran I: Peraturan Perusahaan Perseroan (Persero)
PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
Nomor : PR.03/M/09 /HK200/COP-A2000000/2016
Tanggal : 15 Februari 2016



Gambar 1.1

Struktur Organisasi Divisi Infrastruktur Telkom Regional IV Jateng & DIY

Sumber: Data Manager ROC

1.1.2 Logo Telkom Indonesia



Gambar 1.2

Logo Telkom Indonesia

Sumber: www.telkom.co.id

1.1.3 Visi dan Misi Divisi Infrastruktur Telkom Regional IV

a. Visi:

b. Misi:

Membebaskan Jawa Tengah & Daerah Istimewa Yogyakarta dari buta digital

1.2 Latar Belakang Masalah

Dengan semakin ketatnya persaingan di dunia usaha telekomunikasi ini, perusahaan menyadari pentingnya meningkatkan sumber daya manusia yang lebih berkualitas untuk menunjang performa perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber daya alam yang memadai, tetapi tanpa dukungan sumberdaya manusia yang handal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik.

Perusahaan harus melakukan berbagai upaya pemberdayaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap individu dan tentunya kinerja perusahaan juga akan meningkat. Salah satunya melalui penerapan kompensasi. Kompensasi memiliki peran untuk memacu karyawan meningkatkan kualitas kerja, lebih bertanggung jawab, dan lebih termotivasi terhadap tugas yang diberikan. Pemberian kompensasi harus dilakukan oleh perusahaan dengan layak dan adil kepada karyawan. (Wardhana, 2014).

Kompensasi merupakan upah yang diterima seorang individu sebagai balasan dari pekerjaan yang mereka lakukan, yang secara umum merupakan sumber dari keamanan finansial mereka. (Milkovich et al, 2014). Sedangkan menurut Hartatik (2014:242) kompensasi adalah bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik dalam bentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan, agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

Kinerja menurut Hasibuan (dalam Hendriani dkk, 2014) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya serta dilaksanakan atas pengalaman, kecakapan, kesungguhan dan waktu. Dengan pengertian yang sama, menurut Mangkunegaran (Hidayati, 2013) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan atau dibebankan kepadanya. Dari kedua pengertian

ini didapati bahwa kinerja merupakan suatu hasil dari pekerjaan seseorang atau hasil dari apa yang telah dicapai dari apa yang telah dikerjakan dalam melaksanakan tugasnya.

Kinerja karyawan merupakan bagian yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. Banyak penelitian mengenai kinerja karyawan yang terus berlanjut hingga sekarang dengan berbagai variabel independen yang telah mempengaruhinya. Hal ini dikarenakan kinerja sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam mencapai keberhasilan organisasi. Maka dari itu sumber daya manusia menjadi pembahasan yang cukup menarik. Tantangan utama yang akan dihadapi oleh organisasi pada masa sekarang ini dan untuk masa depan adalah bagaimana mempersiapkan SDM yang berkualitas, inovatif dan mempunyai kreatifitas yang tinggi (Hendriani dkk, 2011). Di era digital seperti sekarang perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi mengalami persaingan yang sangat ketat. Mulai dari persaingan dalam menarik pelanggan terbanyak hingga persaingan dalam hal menciptakan inovasi. Percepatan ini juga didorong oleh tingginya tuntutan konsumen akan adanya inovasi dan kualitas terbaik dengan harga terjangkau terhadap *provider* telekomunikasi.

Telkom Divre IV Semarang adalah salah satu dari 7 Divisi Regional Telkom yang tersebar di seluruh Indonesia. Telkom Divre IV ini menjadi pusat dari pelayanan wilayah Telkom seputar Jawa Tengah dan Yogyakarta, sehingga dalam memberikan pelayanan tentunya menuntut Telkom Divre IV Semarang untuk selalu siap menyediakan layanan telekomunikasi semaksimal mungkin untuk wilayahnya dengan memanfaatkan teknologi terbaru. Kondisi tersebut mengharuskan Telkom Divre IV dapat menerapkan strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan cara meningkatkan kinerja para karyawan dalam memberikan pelayanan dan tanggung jawab maksimal kepada pelanggan dan kantor cabang Telkom yang berada di wilayahnya.

Seperti yang dilansir dalam sebuah situs akhir-akhir ini, Jobplanet.com pada tahun 2016 silam. Jobplanet merilis hasil analisis tingkat kepuasan karyawan perusahaan telekomunikasi di Indonesia terhadap gaji dan tunjangan mereka. Sebagai gambaran, Jobplanet mengambil contoh gaji rata-rata staf TI di perusahaan pesaing Telkom, yaitu XL dengan gaji Rp. 5,1 juta dan Indosat Rp. 4,1 juta. Sedangkan untuk Telkom sendiri berada di kisaran gaji Rp. 4,7 juta. Di bidang non-teknis, Jobplanet mengambil contoh gaji rata-rata staf Marketing di tiga perusahaan yang sama. Rata-rata gaji staf Marketing di Telkom

adalah Rp. 4 juta, sedangkan rata-rata gaji staf Marketing di XL lebih tinggi dari Telkom, yaitu Rp. 5 juta dan di Indosat Rp. 4 juta. (Jobplanet.com dalam <https://komite.id/2016>).

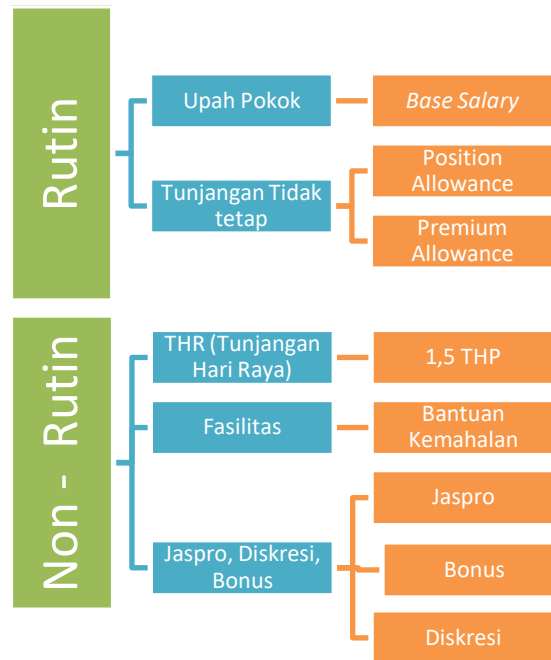
Dalam hasil tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji dan tunjangan, Jobplanet.com merilis hasilnya sebagai berikut. Telkom menempati posisi teratas dengan tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji dan tunjangan yang tertinggi, yakni sebesar (3,9). Menyusul di belakangnya adalah XL dengan poin (3,6), dan yang terakhir adalah Indosat dengan poin (3,3). Tingkat (Jobplanet.com dalam <https://komite.id/2016>).

Yang membedakan tingkat kepuasan karyawan bukan hanya dari gaji atau upah, namun tunjangan dan bonus. Setiap perusahaan memiliki kebijakan tunjangan dan bonus yang berbeda-beda. Hal inilah yang mempengaruhi tingkat kepuasan mereka terhadap gaji dan tunjangan. Tingkat kepuasan karyawan terhadap gaji dan tunjangannya, dapat menjadi pemacu bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya di dalam sebuah perusahaan.

Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara penulis kepada Manager ROC Telkom Divre IV, Bapak Santoso. Beliau menjelaskan bahwa saat ini untuk ukuran gaji pokok di PT Telkom bisa dibilang lebih kecil dibandingkan dengan perusahaan telekomunikasi atau perusahaan lain, dan ini banyak dikeluhkan karyawan Telkom. Namun dari segi tunjangan dan bonus, beliau nilai Telkom masih cukup baik. Karena, Telkom memberikan beberapa tunjangan dan bonus seperti tunjangan kesehatan, tunjangan jabatan, bonus kinerja, dan lain-lain yang bisa dirasakan nilainya melebihi gaji pokok. Ditambah lagi, hadirnya tunjangan-tunjangan ini dapat memberikan rasa aman bagi karyawan saat bekerja, Karena keluarga karyawan mendapatkan tunjangan kesehatan. Bapak Santoso juga menambahkan bahwa yang terpenting adalah keamanan dan kenyamanan dalam bekerja, kedua hal ini dapat meningkatkan fokus dalam bekerja, sehingga karyawan akan menghasilkan kinerja atau performa yang lebih maksimal.

Penulis juga melakukan wawancara singkat dengan Manajer Human Capital Regional Telkom Divre IV, Bapak Agus Suko. Beliau menjelaskan bahwa sampai sejauh ini belum ada isu atau keluhan yang signifikan dari karyawan tentang tunjangan, bonus, dan lain-lain.

Berikut adalah gambaran sistem kompensasi di PT Telkom Indonesia Divre IV Semarang:



Gambar 1.3

Struktur Kompensasi PT Telkom Divre IV Semarang

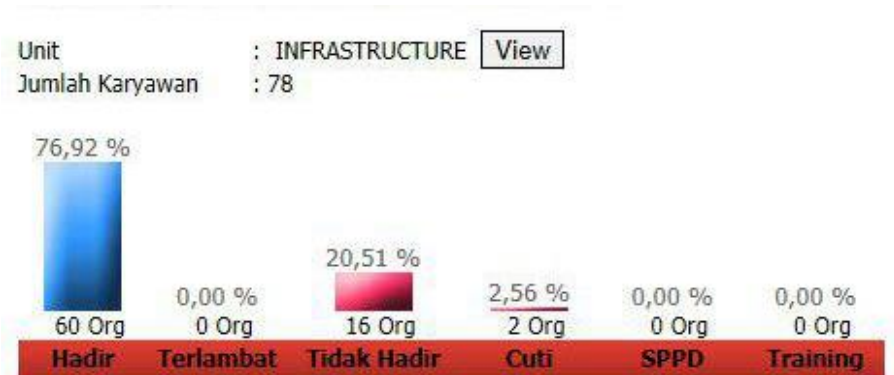
Sumber: Data Internal Manajer SDM Telkom Divre IV

Telkom Divre IV menyadari untuk memaksimalkan kinerja karyawan, maka perusahaan harus menerapkan sistem kebijakan kompensasi. Penerapan sistem kompensasi yang baik akan menyebabkan perusahaan dapat memaksimalkan kinerja sumber daya manusianya untuk lebih unggul dan berdedikasi tinggi, sehingga perusahaan mampu mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Hasil wawancara peneliti dengan para karyawan lama maupun baru, mereka masih belum puas dengan kompensasi yang mereka terima, terutama gaji pokok dan mereka sering membandingkan dengan perusahaan lain. Beberapa karyawan baru di Telkom Divre IV keluar atas permintaan sendiri (APS) karena alasan kompensasi yang tidak sesuai harapan mereka.

Fenomenanya untuk kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Divre IV bagian Infrastruktur,. Dari segi kehadiran, berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, karyawan tidak sepenuhnya hadir 100 persen setiap hari. Hal ini mengacu pada hasil

absensi harian pada aplikasi Diarium karyawan yang dilakukan dalam 3 hari penelitian penulis di kantor Telkom Indonesia Divre IV pada tanggal 3, 5, dan 6 April 2017 dan menurut penjelasan dari bagian sumber daya manusia (SDM), fenomena absen tersebut sering berulang pada hari kerja lainnya. Berikut adalah hasil penelitian yang di *screenshot* dari aplikasi Diarium karyawan.



Gambar 1.4

Data Absensi Diarium Karyawan Bagian Infrastruktur 3 April 2017

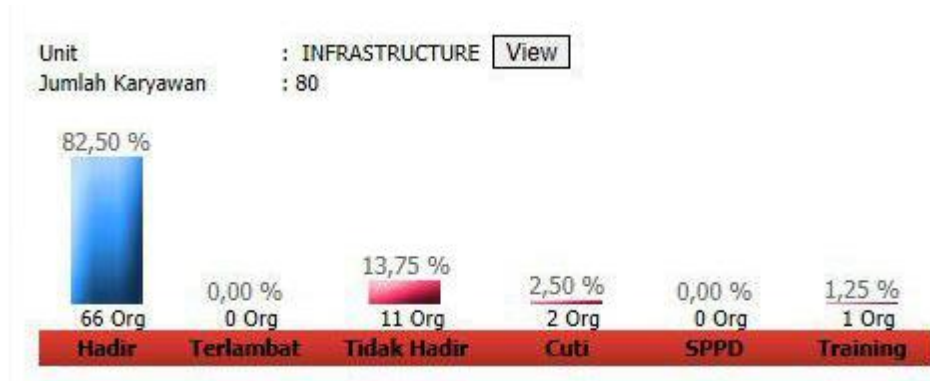
Sumber: Diarium Karyawan Infrastruktur Telkom Divre IV



Gambar 1.5

Data Absensi Diarium Karyawan Bagian Infrastruktur 5 April 2017

Sumber: Diarium Karyawan Infrastruktur Telkom Divre I



Gambar 1.6

Data Absensi Diarium Karyawan Bagian Infrastruktur 6 April 2017

Sumber: Diarium Karyawan Infrastruktur Telkom Divre IV

Dari tiga hari pengamatan tersebut, bahwa dari segi kehadiran karyawan bagian Infrastruktur PT Telkom Indonesia Divre IV memiliki rata-rata kehadiran 80,22%. Dan rata-rata ketidakhadiran karyawan per-hari adalah sebanyak 13 orang karyawan. Dari data di atas, ternyata masih cukup banyak karyawan yang tidak hadir setiap hari di lingkungan kerja.

Berdasarkan pernyataan dari Manager ROC, Bapak Santoso. Beliau menjelaskan bahwa fenomena ketidakhadiran karyawan di lingkungan kerja berdasarkan data Diarium ini dikarenakan oleh beberapa hal:

- Terkadang karyawan mengabaikan absen, dalam arti tidak absen meskipun hadir dikantor, sehingga aplikasi Diarium tidak mencatat kehadirannya.
- Karena absen ini bersifat online, sehingga bisa dilakukan dimana saja. adakalanya terdapat kejadian kepentingan pribadi di jam kantor atau terlambat hadir, tetapi absennya tercatat tepat waktu oleh aplikasi Diarium.
- Karyawan ada yang langsung bekerja di luar kantor tanpa absen.

Dari penjelasan tersebut, karyawan yang tidak hadir sebenarnya setiap harinya menurut bapak Santoso sekitar 2 karyawan. Fenomena seperti diuraikan diatas kurang baik bagi perusahaan.

Permasalahan kinerja karyawan yang sering terjadi di lingkungan karyawan bagian Infrastruktur PT Telkom Divre IV selain absensi adalah masalah kerjasama antar karyawan. Tidak jarang hal ini terjadi di lingkungan kerja, dan akibat dari kerja sama antar karyawan yang kurang solid mengakibatkan penurunan kinerja karyawan menurut pernyataan Bapak Santoso. Hal ini diperkuat oleh Robbins dan Judge dalam Dina (2013), mengungkapkan tim kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan.

Sehubungan dengan adanya latar belakang permasalahan di atas, maka penulis mencoba untuk mengamati dan mencermati kompensasi dalam peningkatan kinerja karyawan, yang dituangkan dalam skripsi berjudul: **“PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN STUDI DI PT TELKOM INDONESIA REGIONAL IV JAWA TENGAH DAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA, BAGIAN INFRASTRUKTUR.**

1.3 Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka perumusan masalah yang diangkat oleh penulis adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pemberian kompensasi finansial langsung di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur ?
- b. Bagaimana pemberian kompensasi finansial tidak langsung di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur ?
- c. Bagaimana kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur ?
- d. Bagaimana pengaruh kinerja kompensasi finansial langsung terhadap kinerja di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur?
- e. Bagaimana pengaruh kinerja kompensasi finansial tidak langsung terhadap kinerja di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur?
- f. Bagaimana pengaruh kinerja kompensasi secara keseluruhan terhadap kinerja di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah yang sebelumnya telah dipaparkan, yaitu:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi finansial langsung di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis kompensasi finansial tidak langsung di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja karyawan di PT Telkom Indonesia Regional IV bagian infrastruktur.
- d. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi finansial langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Divre IV Bagian Infrastruktur.
- e. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi finansial tidak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Divre IV Bagian Infrastruktur.
- f. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi secara keseluruhan terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Telkom Indonesia Divre IV Bagian Infrastruktur.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya yang berkaitan dengan Kompensasi yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan rujukan bagi penelitian berikutnya.

1.5.2 Aspek Praktis

- a. Manfaat Bagi Perusahaan

Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga diharapkan semua karyawan perusahaan bekerja secara produktif, yang berdampak meningkatnya profitabilitas perusahaan tersebut.

- b. Manfaat Bagi Orang Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan penelitian selanjutnya, bagi semua pihak yang berkepentingan dan diharapkan mampu memberikan ruangan dan

wahana baru bagi pengembangan ilmu dan konsep manajemen sumberdaya manusia di masa yang akan datang.

c. Manfaat Bagi Penulis

Menambah khasanah keilmuan, pengalaman, latihan dan pengembangan teori yang diterapkan yang didapat selama di bangku perkuliahan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika ini dibuat untuk memberikan gambaran yang umum mengenai penelitian. Sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I berisi mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada Bab II berisi mengenai tinjauan pustaka penelitian, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab III berisi mengenai jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV menceritakan hasil dan pembahasan mengenai karakteristik responden dilihat dari berbagai aspek, membahas dan menjawab rumusan masalah serta hasil perhitungan analisis data yang telah dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab V ini berisi mengenai kesimpulan hasil analisis, saran bagi perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya.