BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode "TLKM" dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode "TLK".

Dalam upaya bertransformasi menjadi digital telecommunication company, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (customer-oriented). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih lean (ramping) dan agile (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan customer experience yang berkualitas.

Kegiatan usaha TelkomGroup bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi legacy yang sudah ada sebelumnya.

Dalam perjalanan sejarahnya, Telkom telah melalui berbagai dinamika bisnis dan melewati beberapa fase perubahan, yakni kemunculan telepon, perubahan organisasi jawatan yang merupakan kelahiran Telkom, tumbuhnya teknologi seluler, berkembangnya era digital, ekspansi bisnis internasional, serta transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital.

1882 – Kemunculan Telepon

Pada 1882, kemunculan telepon menyaingi layanan pos dan telegraf yang sebelumnya digunakan pada 1856. Hadirnya telepon membuat masyarakat kian

memilih untuk menggunakan teknologi baru ini. Kala itu, banyak perusahaan swasta menyelenggarakan bisnis telepon. Banyaknya pemain ini membuat industri telepon berkembang lebih cepat: pada 1892 telepon sudah digunakan secara interlokal dan tahun 1929 terkoneksi secara internasional.

1965 – Kelahiran Telkom

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel).

Namun, seiring perkembangan pesat layanan telepon dan telex, Pemerintah Indonesia mengeluarkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965 untuk memisahkan industri pos dan telekomunikasi dalam PN Postel: PN Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi.

Dengan pemisahan ini, setiap perusahaan dapat fokus untuk mengelola portofolio bisnisnya masing-masing. Terbentuknya PN Telekomunikasi ini menjadi cikal-bakal Telkom saat ini. Sejak tahun 2016, manajemen Telkom menetapkan tanggal 6 Juli 1965 sebagai hari lahir Telkom.

1995 – Tumbuhnya Teknologi Seluler

PT. Telkom Akses (PTTA) merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Telkom. PTTA bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi dan pengelolaan infrastruktur jaringan.

Pendirian 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.

Kehadiran 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 & Maintenance*) jaringan Akses Broadband.

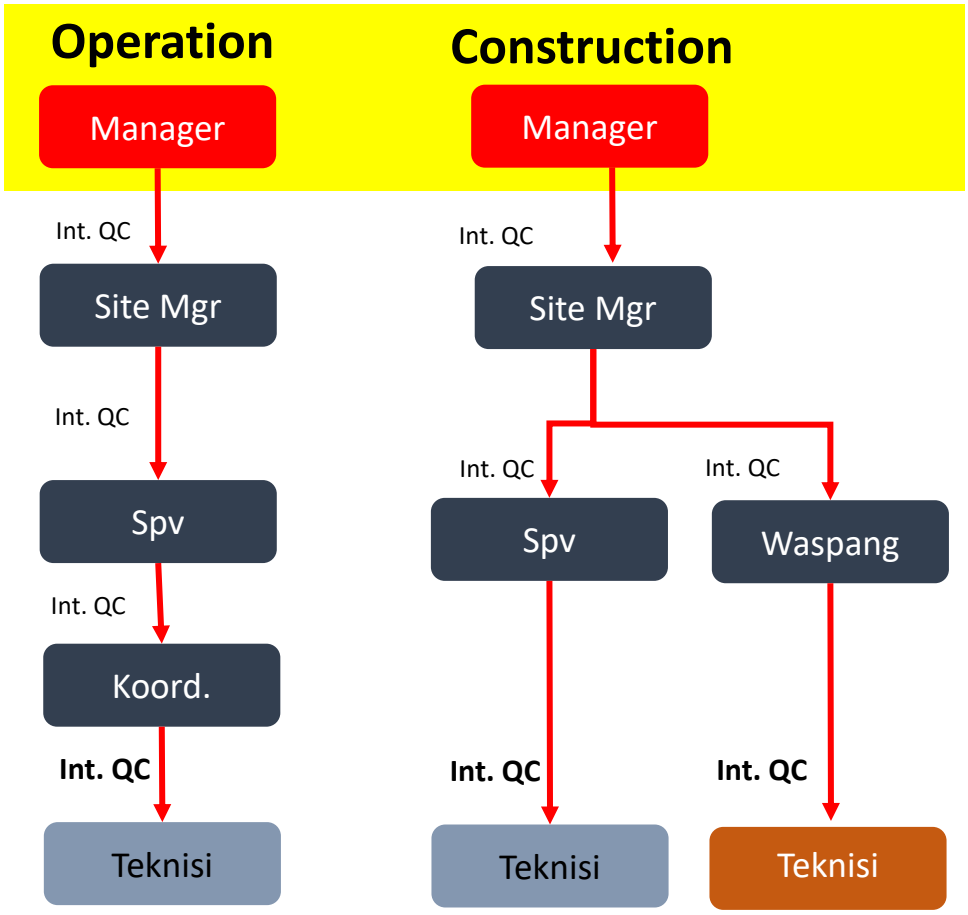
1.1.1. VISI

Becoming World Class Acces Network Services.

1.1.2 MISI

Providing Excellent And Efficient Access Network Deployment And Managed
Service To Deliver Best Value For Stakeholders.

Adapun struktur Organisasi PT. Telkom Akses secara keseluruhan ditunjukkan oleh Gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar 1.1 Struktur Organisasi

1.2 Latar Belakang Penelitian

Salah satu sasaran pengelolaan sumberdaya manusia pada fungi manajemen organisasi adalah menyangkut masalah kepemimpinan seseorang yang ditunjuk sebagai pemimpin maupun yang diakui oleh anggota sebagai orang yang pantas memimpin mereka, dialah yang menjalankan fungsi organisasi tersebut. Cara dan pola tingkah laku pemimpin diartikan oleh bawahan yang bekerjasama dengannya sebagai gaya kepemimpinan.

Menurut Brahmasari (2009:124-135) kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi. Menurut Moehirono (2012:95) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Kinerja karyawan di PT Telkom Akses dapat dilihat dari pencapaian target yang diberikan oleh karyawan setiap bulan untuk mencapai kinerja yang baik dan berkualitas yang mencapai pada kriteria dan visi dan misi PT Telkom Akses dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Berdasarkan fenomena yang ada pada divisi *provisioning* banyak mengalami peningkatan. Divisi *provisioning* adalah divisi yang mengurusi pekerjaan pemasangan baru pelanggan Indihome dan gangguan Indihome.

Maka penilaian di divisi *provisioning* ini dilihat dari dua aspek yaitu aspek pertama adalah target perhari yang didapatkan. Karyawan yang terampil, cakap, dan berkemampuan untuk menyelesaikan target bisa mendapatkan yang maksimal untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Aspek kedua adalah dilihat dari appraisal, yang dilaksanakan oleh perusahaan yang menilai dan dilakukan secara sistem. Untuk itu pimpinan hendaknya berusaha memberikan penilaian yang baik untuk karyawan yang mencapai semua target.

Dari data di bawah ini didapatkan hasil penilaian yang telah dilakukan oleh PT Telkom Akses sebagai berikut:

Tabel 1.1

Present Penilaian Kinerja Karyawan

PT Telkom Akses Jabar Tengah tahun 2015-2016

NO	Nilai	Februari	Desember
1	C1	4,80	5,13
2	C2	14,12	15,81
3	C3	60,45	59,40
4	C4	10,17	14,10
5	C5	10,17	5,56

Hasil dari penilaian kinerja karyawan di PT Telkom Akses meliputi beberapa kriteria yaitu :

1. C1 adalah Kompetensi Sangat Istimewa
2. C2 adalah Kompetensi Istimewa
3. C3 adalah kompetensi rata-rata
4. C4 adalah kompetensi kurang ditampilkan
5. C5 adalah kompetensi tidak sesuai.

Dari Tabel 1.1 penilaian yang didapatkan dengan hasil turun dan naik di mana C1 dan C2 mendapatkan kenaikan dari bulan Februari meningkat sebayak 90% dan C3 mendapatkan penurunan dari sebelumnya dan C4 mengalami kenaikan dan C5 mengalami penurunan kembali.

PT. Telkom Akses dari hasil wawancara dengan *manager* HCM dan instruksi dirut HCM pada bulan maret menginginkan bahwa tidak ada lagi karyawan yang berada di bawah rata–rata. Diharapkan tidak ada lagi nilai C4 dan C5 lagi dalam penilaian kinerja. Menurut Sjafri dan Aida (2007:155) kinerja dipengaruhi faktor kepemimpinan agar mendapatkan pekerjaan yang terampil dalam sehari–hari untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Kinerja dan kepemimpinan sangat berpengaruh dalam menilai dan mencapai kinerja yang maksimal. Karena kinerja baik dipengaruhi oleh sosok seorang pemimpin untuk mencapai keberhasilan.

Great leadership menurut Hill dan Kent (2011:11) pemimpin yang terbaik bila seorang pemimpin mempunyai tujuan dan menyusun rencana bisnis dengan tepat dalam mencapai tujuan bisnis. Penerima saran dan kritik serta nasihat yang baik untuk membuat pekerjaan menjadi lebih baik dan dapat memajukan perusahaan menjadi lebih baik.

Menurut Hill dan Kent (2011;11) dalam memimpin perusahaan harus dapat melakukan tiga hal yaitu *manage yourself, manage your network,* dan *manage your team.* Dari ketiga unsur yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin yang menjadikan pemimpin yang baik.

Keberhasilan atas pelaksanaan tugas dapat di dasari oleh pemimpin yang baik. Dalam konteks kepemimpinan, kinerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan.

Keberhasilan yang diperoleh oleh kepemimpinan sebelumnya pada tahun 2015, yaitu angka pemasangan tertinggi dan pencapaian target yang telah diberikan oleh pihak perusahaan. Didapatkan hasil target yang terpasang melebihi dari daerah yang lain dapat dilihat dari gambar berikut:

No	Kawasan	Witel	Demand								Jml PS	
			RE	FE	UN	UNSC	VA	FO	PI	Total	PSHr	PSBln
1	DIVRE 3	BANDUNG	128	5	0	2	12	0	0	147	0	58,607
2	DIVRE 3	CIREBON	10	0	0	0	0	0	0	10	0	21,263
3	DIVRE 3	KARAWANG	26	8	0	1	2	0	0	37	0	12,745
4	DIVRE 3	SUKABUMI	54	1	0	0	0	0	0	55	0	16,613
5	DIVRE 3	TASIKMALAYA	37	55	0	0	0	0	0	92	0	18,530
TOTAL			255	69	0	3	14	0	0	327	0	127,758

Sumber : report pemasangan dari sistem MS2N PT. Telkom

Gambar 1.2

Perolehan pemasangan PT. Telkom Akses Bandung Tahun 2015

Data di atas keberhasilan tersebut pemimpin pada saat itu diberikan promosi dan pada awal bulan april 2016 mengalami pergantian pemimpin dan meneruskan kepemimpinan sebelumnya. Kepemimpinan pada selanjutnya setelah pergantian meneruskan cara kepemimpinan yang dipimpin tetapi berbeda dengan kepemimpinan yang sebelumnya. Kepemimpinan yang sebelumnya mengandalkan *manage team* dan *yourself* terlihat dari data perolehan pemasangan PT. Telkom Akses Bandung tahun 2015bahwa untuk pencapaian produktivitas pemasangan dan kepemimpinan yang sekarang mengandalkan *manage team* dan *manage network* terlihat dari data di bawah ini :

No	Kawasan	Witel	Demand								Jml PS		Add LIS INDIHOME			
			RE	FE	UN	UNSC	VA	FO	PI	Total	PSHr	PSBIn	Churn	Downselling	Migrasi	Net Activation
1	DIVRE 3	BANDUNG	16	122	217	11	13	30	10	419	0	54,434	22,249	939	1,070	30,176
2	DIVRE 3	CIREBON	0	0	0	0	3	0	0	3	0	12,438	5,661	74	74	6,629
3	DIVRE 3	KARAWANG	0	5	0	0	13	7	4	29	0	10,920	4,976	37	75	5,832
4	DIVRE 3	SUKABUMI	0	3	0	0	3	1	1	8	0	11,280	5,570	141	92	5,477
5	DIVRE 3	TASIKMALAYA	6	3	0	0	0	0	0	9	0	12,733	6,529	166	208	5,830
TOTAL			22	133	217	11	32	38	15	436	0	101,805	44,985	1,357	1,519	53,944

Sumber : report pemasangan dari sistem MS2N PT. Telkom

Gambar 1.3

Perolehan pemasangan PT. Telkom Akses Bandung Tahun 2016

Pencapaian yang diraih pada tahun 2016 telah membuktikan peningkatan perolehan pemasangan dari tahun sebelumnya untuk pencapaian target yang diraih sebelumnya dan bekerja sama dengan tim untuk mencapai keberhasilan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, penulis tertarik untuk meneliti mengenai indikator kepemimpinan apakah mempengaruhi kinerja serta dapat menciptakan human capital sebagai salah satu *competitive advantage* dari perusahaan dengan judul "**Pengaruh Faktor – Faktor *Great Leadership* terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Akses Bandung**"

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan tersebut serta melihat kondisi objek penelitian yaitu PT. Telkom Akses Bandung melalui data yang diperoleh peningkatan kinerja karyawan dari tahun 2015 sampai 2016 dan peningkatan terjadi pada saat bergabungnya pemimpin baru yang telah menggantikan pemimpin yang sebelumnya.

Kajian teori yang terkait masih berkembang di dunia akademis sehingga penulis ingin menggali lebih jauh mengenai faktor–faktor *great leadership* dan kinerja karyawan dikarenakan penelitian terkait masih memiliki ruang lingkup yang terbatas.

Dari hasil pengamatan peneliti dengan sistem yang diberlakukan oleh perusahaan yaitu apprisial *online* dan kepemimpinan yang akan dimodifikasi ulang dengan metode yang ada. Maka pertanyaan sebagai berikut :

1. Apakah *Manage yourself* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Bandung?
2. Apakah *Manage your network* berpengaruh siginifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Akses Bandung?
3. Apakah *Manage your team* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Bandung?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *manage yourself* terhadap kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan yang dipimpin.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *manage your network* terhadap kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan yang dipimpin.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan *manage your team* terhadap kinerja karyawan yang diterapkan di perusahaan yang dipimpin

I.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk semua pihak yang terkait dengan pembahasan penelitian ini. Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan memberi kegunaan sebagi berikut :

I.5.1 Aspek Teoritis

1. Kontribusi dalam lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan menambah wawasan dan sebagai bahan referensi di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada topik *leadership.* Selain itu kepemimpinan sangat diperhatikan

setiap perilaku dan tata cara memimpin. Studi ini memberikan sudut pandang mengenai sosok seorang pemimpin.

2. Bagi peneliti selanjutnya. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi penelitian selanjutnya

I.5.2 Aspek Praktis

a. Bagi perusahaan. Hasil penelitian dapat digunakan dalam memberikan gambaran faktor–faktor yang berpengaruh dalam kinerja karyawan. Selain itu, hasil penelitian ini dapat dijadikan salah satu bahan masukkan bagi perusahaan dalam mengevaluasi tata cara seorang pemimpin terhadap kinerja karyawan seperti yang terdapat dalam penelitian ini. Sehingga dapat membentuk jiwa *great leadership* dalam memimpin.

b. Bagi perkembangan dunia kerja. Dengan penelitian ini dapat diketahui faktor–faktor yang dibutuhkan dan harus ditingkatkan oleh perusahaan sehingga dapat menumbuhkan jiwa kepemimpinan yang baik.

I.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Penulisan tesis ini disajikan dalam lima bab. Penjelasan masing-masing bab dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bagian ini dipaparkan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini dikemukakan uraian umum mengenai teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yaitu tentang *great leadership* dan kinerja karyawan serta kerangka pemikiran dan lingkup penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bagian ini dijelaskan mengenai jenis penelitian, variabel-variabel terkait, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini dijelaskan mengenai pembahasan permasalahan dan tahapan analisis dari data-data yang telah didapatkan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini dikemukakan kesimpulan dari hasil penelitian serta saran bagi pihak-pihak yang terkait.