

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk merupakan salah satu BUMN yang saat ini sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (51,19%), Publik (40,21%), dan sisanya 8,60% dimiliki oleh Bank of New York dan Investor dalam Negeri.

#### **1.1.1 Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk**

Pada tanggal 23 Oktober 1856, dimulai pengoperasian layanan jasa telegraf elektromagnetik pertama yang menghubungkan Jakarta (Batavia) dengan Bogor (Buitenzorg) momen tersebut dijadikan sebagai patokan hari lahir Telkom kemudian pada tahun 1882, didirikan sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf. Layanan Komunikasi kemudian dikonsolidasikan oleh Pemerintah Hindia Belanda ke dalam jawatan *Post Telegraaf Telefoon* (PTT).

Pada tahun 1961, status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi diubah namanya menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional.

Pada tahun 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1991. Tahun 1999 ditetapkan Undang-undang

Nomor 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi. Sejak tahun 1989, Pemerintah Indonesia melakukan deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak telekomunikasi Indonesia. Tahun 2001 Telkom membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat. Sejak bulan Agustus 2002 terjadi duopoli penyelenggaraan telekomunikasi lokal.

Pada 23 Oktober 2009, Telkom meluncurkan "*New Telkom*" ("Telkom baru") yang ditandai dengan penggantian identitas perusahaan. Pada 16 Agustus 2013, dalam rangka HUT Republik Indonesia ke 68, Telkom Indonesia mempersembahkan 3 Mahakarya untuk Indonesia yaitu Telkomsel, Indonesia Digital Network (IDN) dan International Expansion.

### **1.1.2 Lokasi Penelitian**

Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Graha Merah Putih Telkom Jl. Japati No 1, Bandung 40133.

### **1.1.3 Visi dan Misi**

Visi merupakan gambaran dan tujuan suatu perusahaan di masa depan sedangkan misi merupakan cara untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun visi dan misi seiring dengan perkembangan teknologi digital dan transformasi perusahaan, Telkom memiliki visi dan misi baru yang diberlakukan sejak 2016, yaitu:

#### **Visi**

*Be the King of Digital in the Region*

#### **Misi**

*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*

### **1.1.4 Logo Perusahaan**

Logo merupakan identitas, simbol, tulisan, gambar dan lain – lain yang menggambarkan tujuan dan prinsip yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Berikut dibawah ini terdapat logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk



**Gambar 1.1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk**

Sumber : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id), 2019

Berikut adalah filosofi makna dari warna-warna yang terdapat pada logo baru PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk :

1. Merah yang memiliki arti Berani, Cinta, Energi, Ulet Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
  2. Putih yang memiliki arti Suci, Damai, Cahaya, Bersatu Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
  3. kemauan keras. Hitam sebagai Warna Dasar Melambangkan
  4. Abu sebagai warna Transisi Melaambangkan Telkomologi
- Secara keseluruhan, logo baru Telkom tetap mengacu kepada filosofi *Telkom Corporate*, yaitu *Always The Best*, sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik, dan pada akhirnya akan membawanya menjadi yang terbaik (Telkom, 2017).

### **1.1.5 Budaya Organisasi**

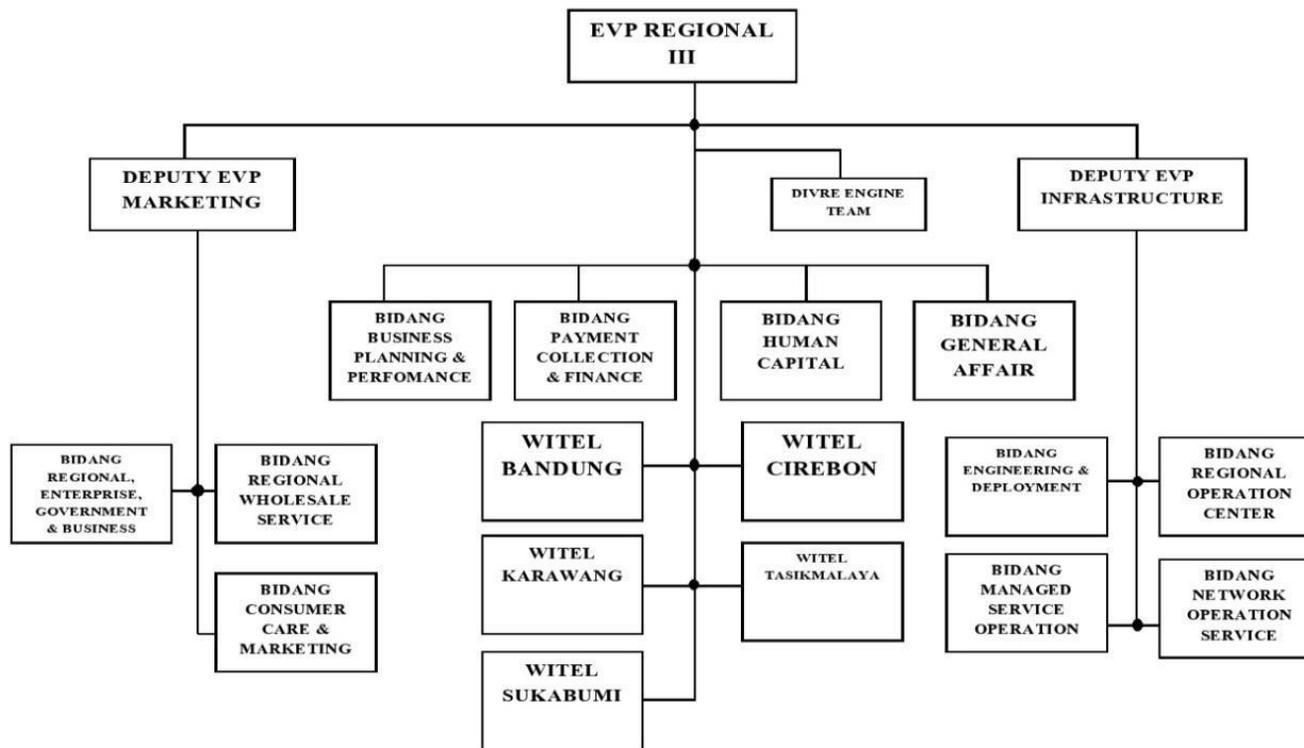
Budaya Organisasi adalah suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk menggunakan The Telkom Way 135 sebagai budaya organisasi yang harus disepakati semua karyawannya.

Pola 1-3-5 itu sendiri berarti :

- a. 1 (satu) asumsi dasar yang disebut Comitted 2U,
- b. 3 (tiga) nilai inti yang mencakup :
  - 1. Customer Value (Nilai Pelanggan)
  - 2. Excellent Service (Pelayanan yang Sempurna)
  - 3. Competent People (Orang-orang yang Kompeten)
- c. Sedangkan 5 (lima) merupakan langkah perilaku untuk memenangkan persaingan, yang terdiri atas :
  - 1. Stretch The Goals
  - 2. Simplify
  - 3. Involve Everyone
  - 4. Quality is My Job
  - 5. Reward the Winners.

#### **1.1.6 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan suatu susunan pembagian kerja yang ada pada suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan. Berikut adalah Struktur Organisasi Telkom Regional III (TReg III) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Telkom Regional III Jawa Barat**

Sumber: *Division Communication TReg III*

## **Uraian Pekerjaan**

### **a. Executive Vice President (EVP)**

EVP Regional III bertanggung jawab atas tercapainya tujuan bisnis yang diselenggarakan melalui operasi divisi regional di wilayah geografisnya, yaitu:

1. Tercapainya target *revenue*
2. Tertagihnya piutang usaha dari *revenue* yang dihasilkan
3. Efisiensi biaya penyelenggaraan fungsi *delivery channel* dan layanan customer dengan tetap menjaga efektivitas dalam upaya pemenangan kompetisi perebutan customer segmen.
4. Optimalisasi sumberdaya perusahaan, termasuk pendayagunaan infrastruktur *access*.
5. Terkendalinya aktivitas operasi layanan customer, *sales*, *customer care*, serta operasi dan pemeliharaan infrastruktur *access* yang diselenggarakan di berbagai wilayah diareanya oleh kandatel.
6. Efektivitas penyelenggaraan kerjasama dengan pihak eksternal dalam rangka penyelenggaraan fungsi *delivery channel*
7. Terjaganya perimbangan alokasi sumberdaya operasional di Kantor regional, khususnya yang terkait dengan operasi dan pemeliharaan infrastruktur *access*.
8. Terkoordinasinya seluruh aktivitas operasi bisnis Telkom
9. Memastikan bahwa semua resiko pada proses bisnis didalam ruang lingkup Kantor regional III diidentifikasi, dievaluasi, dan dikontrol
10. Mewakili Telkom di wilayah geografisnya dalam hubungannya dengan pihak eksternal

### **b. Deputy EVP**

Deputy EVP Telkom Regional III (TReg III) Jawa Barat adalah posisi yang diberikan peran sebagai coordinator untuk membantu EVP TReg III dalam mengendalikan dan memfasilitasi kelancaran penyelenggaraan operasional unit-unit yang berada dalam kendali TReg III, yaitu Kandatel.

### **c. Sekretariat TReg III**

Bagian sekretaris TReG III dipimpin oleh pejabat setingkat *Manager*, yang disebut *Division Secretary* TReG III. *Division Secretary* TReG III, bertanggung jawab atas

kelancaran dan efektivitas dukungan bagai kegiatan-kegiatan perkantoran dan protokoler pada kantor Divisi Regional.

Untuk melakukan perannya, Division Secretary TReG III melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Melakukan peran sebagai *coordinator speech writer* dan *content profider* terhadap materi yang akan disampaikan EGM TReG III dalam berbagai pertemuan.
2. Mengelola jadwal aktivitas-aktivitas EGM TReG III dan Deputy EGM TReG III yang bersifat strategis, khususnya yang terkait komitmen pada pihak ketiga.
3. Menyelenggarakan peran sekretariat dan dukungan administrasi perkantoran pada kantor TReG III Jawa Barat dan Banten, termasuk pengelolaan korespondensi dengan eksternal constituen.
4. Mengkoordinasi kegiatan protokoler TReG III.

**d. *Communication TReg III***

Bagian Komunikasi TREG III dipimpin oleh pejabat setingkat *Manager*, yang disebut *Division Communication*. *Division Communication 22* TReG III, bertanggung jawab atas terkordinasinya public image yang positif atas representasi TELKOM di wilayah TREG III, yang dilakukan melalui upaya pengelolaan Komunikasi efektif.

Untuk melakukan perannya, Division Communication TReG III, melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Mengelola mekanisme Komunikasi, termasuk pengelolaan medianya, sehingga Komunikasi TREG III dengan pihak eksternal dapat secara optimal menjadi sarana yang efektif dalam menjaga dan membangun *Corporate Image*.
2. Mengkoordinir program pengembangan informasi, yang mencakup kegiatan-kegiatan yang terkait dengan penyaringan informasi (d disesuaikan dengan norma/peraturan publikasi informasi bagi perusahaan *go public*), pengkayaan jenis dan nilai informasi, pengemasan, pengelolaan mekanisme *feedback* yang sistematis.
3. Mengkoordinir program-program yang terkait dengan news & information managemen.
4. Menyelenggarakan program hubungan public, yang mencakup kegiatan-kegiatan yang terkait dengan proses Komunikasi dengan public (press conference), layanan kunjungan study banding/benchmark, merespon saran/masukan/kritik dari media

massa, membina hubungan dengan komunitas industri & asosiasi terkait/PEMDA setempat, dll).

5. Mengkoordinasi kegiatan Komunikasi internal di lingkungan TReG III.

**e. SM. Product & Business Performance**

Bidang *Product & Business Performance*, dipimpin oleh seorang *Senior Manager* yang disebut *Senior Manager Product & Business Performance*, dan disingkat *SM. Product & Business Performance*.

*SM. Product & Business Performance* bertanggung jawab atas penyiapan strategi, kebijakan penyelenggaraan bisnis pada lingkup TReG III yang mencakup perencanaan operasi bisnis, pengelolaan portofolio produk, pengaturan *revenue assurance*, serta pengelolaan *quality* dan performasinya, sehingga dapat dipastikan bahwa penyelenggaraan operasi bisnis TReG III dilaksanakan dalam koridor pengendalian manajemen secara memadai.

**f. SM. Access Network Planning & Performance**

Bidang *Access Network Planning & Performance*, dipimpin oleh seorang *Senior Manager* yang disebut *Senior Manager Access Network Planning & Performance*, dan disingkat *SM. Access Network Planning & Performance*.

*SM. Access Network Planning & Performance* bertanggung jawab atas perencanaan pengembangan, penyediaan, serta pendayagunaan *access network*, sehingga dapat dipastikan bahwa penyelenggaraan operasi layanan kepada customer, baik kepada *customer* segmen konsumen/retail maupun customer segmen *corporate customer/OLO*, dapat didukung dengan pendayagunaan *access network* secara efisiensi dan berkualitas.

Sejalan dengan proses transformasi organisasi di Telkom, mulai media tahun 2009, bidang ANPP secara garis komando telah berpisah dengan Divre, dan bergabung menjadi divisi tersendiri bersama Divisi Akses. Divisi Akses Regional III Jabar dan Banten dipimpin oleh GM.

Untuk melakukan perannya, *SM. Access Network Planning & Performance* ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Menyusun rencana pendayagunaan *Access Network*, mencakup perencanaan pembangunan, *quality enhancement* dan *replacement/modernisasi* jaringan akses (*Copper, Radio, Fiber*) termasuk *NMS (Network Management System)*.

2. Menyusun program yang diperlukan sebagai rujukan dalam alokasi anggaran LOP, *commitment budget, payment budget, monitoring* dan evaluasi pelaksanaan project.  
25
3. Mengelola performansi infrastruktur & *QoS measures, standard setting, supervise & control performance* untuk *access personal customer* dan *corporate customer & OLO*.
4. Mengelola manajemen data yang diperlukan untuk pendayagunaan *access network*, serta pengelolaan fasilitas pendukung *access network (supporting access facilities)*.
5. Merumuskan kebijakan dan prosedur operasional *access network* pada lingkup operasi TREG III, khususnya yang terkait dengan *public access*, dan performansi & *Qos public access*.
6. Mengelola dan mengendalikan pendayagunaan *access network* yang terkait dengan *public access*.

**g. SM. Marketing & Sales**

*SM. Marketing & Sales* bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan fungsi marketing & sales pada lingkup wilayah operasi TReG III, sehingga dapat dipastikan bahwa upaya pemasaran seluruh produk TELKOM dilakukan secara kompetitif dan sesuai dengan karakteristik pasar serta direspon dengan upaya sales yang mampu secara efektif menghasilkan *revenue* maksimal.

Untuk melakukan perannya, *SM. Marketing & Sales* ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Merumuskan penjabaran di wilayah operasinya strategi dan kebijakan pemasaran dari rumusan yang telah ditetapkan oleh *Corporate Office*.
2. Merumuskan marketing & sales *planning*, serta menyusun dan mengendalikan program promosi.
3. Menyusun program dan dukungan promosi.
4. Memonitor, mengevaluasi, dan mengembangkan efektivitas kerjasama dengan pihak eksternal dalam hal *channel distribution*.
5. Memonitor, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja *sales operation*.

6. Mengkoordinasi dan mengendalikan penyediaan, sirkulasi dan penjualan kartu flexi/voucher, yang diselaraskan dengan kebijakan card management ditetapkan oleh *Corporate Office*.
7. Mengkoordinasi pelaksanaan fungsi penjualan kartu flexi/voucher yang bersifat lintas area KANDATEL.

#### **h. SM. Customer Care**

*SM. Customer Care* bertanggung jawab atas kualitas dan efektivitas penyelenggaraan layanan customer pada lingkup wilayah operasi TReG III, sehingga dapat dipastikan bahwa upaya pelayanan kepada *customer segmen consumer/retail* dilakukan secara kompetitif dan sesuai dengan karakteristik segmennya serta mampu secara efektif menjaga kepuasan *customer*.

Untuk melakukan perannya, *SM, Customer Care* digunakan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Merumuskan kebijakan *customer care* yang telah ditetapkan oleh *Corporate Office*.
2. Memonitor, mengevaluasi, dan mengembangkan kualitas pengelolaan *customer*.
3. Mengembangkan metode pelayanan *customer*, yang diselaraskan dengan karakteristik *customer* di wilayah operasinya.

#### **i. SM. General Support**

*SM. General Support* bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan fungsi *General Support* pada lingkup wilayah operasi TReG III, sehingga dapat dipastikan bahwa kebutuhan fasilitas penyelenggaraan operasional TReG III dapat dipenuhi dan dilaksanakan dengan lancar, didukung dengan perlindungan aspek *legal & compliance* yang memadai, serta dilaksanakan secara efisien, dan dengan administrasi yang tertib.

Untuk melaksanakan perannya *SM General Support* ditugaskan untuk melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Mengelola proses management *logistic*, dalam rangka pemenuhan kebutuhan logistic dan sarana umum yang diperlukan atas seluruh asset yang berada di lingkungan wilayah operasi TReG III.

2. Mengelola, mengatur mekanisme pandayagunaan, mengadministrasikan, serta memenuhi aspek-aspek perlindungan yang diperlukan atas seluruh asset yang berada dilingkungan wilayah operasi TReG III.
3. Mengelola aktivitas legal, dalam rangka pemenuhan perlindungan dan prasyarat aspek legal yang diperlukan dalam penyelenggaraan seluruh aspek operasional TReG III.
4. Mengelola aktivitas yang terkait dengan pembinaan hubungan dengan lingkungan, termasuk *community development*, serta dukungan penyelenggaraan tanggung jawab perusahaan dalam hal penyaluran dana kemitraan (usaha kecil dan menengah, dan bina lingkungan)
5. Menyelenggarakan kegiatan pengamanan *asset*, personil, informasi dan data operasional perusahaan serta kesehatan dan keselamatan kerja.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan milik negara atau yang dikenal dengan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memiliki peran penting dalam perekonomian di Indonesia. Pembentukan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sebagai salah satu instrumen negara yang mempunyai tujuan mencari keuntungan dan menjalankan peran untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat yang tidak bisa diberikan lembaga pemerintah lainnya. Salah satu tujuan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mencari keuntungan menjadikan perusahaan harus lebih *responsive* terhadap kemajuan perekonomian di dunia. Untuk memenuhi perusahaan milik negara atau Badan Usaha Milik Negara (BUMN) maka PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk harus memperhatikan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sumber daya manusia menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan.

Sumber daya manusia menjadi salah satu investasi yang dimiliki oleh suatu Perusahaan. Peran Sumber Daya Manusia memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis di dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Seperti yang diketahui, bahwa karyawan dan perusahaan adalah dua pihak yang saling membutuhkan karena tanpa adanya karyawan, perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik. Begitu pula sebaliknya, tanpa adanya perusahaan maka karyawan tidak dapat memiliki tempat untuk bekerja. Sumber Daya Manusia sebagai penggerak organisasi dalam mencapai tujuannya,

maka upaya-upaya organisasi dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik harus terus dilakukan, dengan adanya karyawan-karyawan yang bekerja secara baik ini, maka di harapkan hasil kerja (kinerja karyawan) yang baik juga tercapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Pentingnya peran SDM yang baik dalam perusahaan didukung oleh pendapat dari Hasibuan (2017: 10), yaitu “Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan.” SDM menjadi salah satu penopang berdirinya suatu perusahaan dikarenakan setiap individu yang bekerja untuk suatu perusahaan memiliki peran yang berbeda-beda sebagai pihak-pihak yang dapat melakukan perencanaan hingga pengambilan keputusan. Peran dari SDM juga tidak dapat digantikan oleh keberadaan mesin atau teknologi. Hal itulah yang menjadikan kinerja dari setiap individu yang ada disuatu perusahaan menjadi sangat penting.

Hal ini didukung oleh menurut ahli, menurut Hasibuan (2017: 107) berpendapat bahwa Promosi Jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.” Setiap karyawan yang memiliki kinerja yang baik serta prestasi kerja yang tinggi sangat mengharapkan adanya Promosi Jabatan. Hal tersebut dikarenakan Promosi Jabatan menjadi salah satu pengakuan dari perusahaan terhadap kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut, sehingga karyawan yang mendapatkan Promosi Jabatan dapat termotivasi lebih tinggi untuk memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan. Adanya promosi jabatan diharapkan dapat

membuat SDM yang ada di dalam organisasi atau perusahaan mampu menunjukkan kemampuan terbaiknya.. Hal ini didukung oleh pendapat Saydam dalam Kadarisman (2012:133) yang menyatakan “Promosi merupakan idaman para pegawai, karena melalui promosi ini akan membawa Pengaruh/motivasi dan peningkatan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.”

Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan dari Alliso dan Lewis (dalam Aarabi, *et al*, 2013: 2), berpendapat bahwa perusahaan harus mampu menghadapi suatu tantangan yaitu mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat memotivasi karyawan mereka guna meningkatkan kinerjanya. Di samping melihat pencapaian target dari masing-masing karyawan, motivasi kerja juga dapat diukur dengan tingkat kehadiran serta tingkat keinginan untuk bekerja yang dimiliki karyawan.

Berikut adalah kriteria penilaian kinerja Karyawan Kantor Regional III PT Telekomunikasi Indonesia.Tbk, Tbk Tahun 2016, 2017, dan 2018.

TABEL 1.1  
KINERJA INDIVIDU KANTOR REGIONAL III TELKOM  
TAHUN 2016,2017 DAN 2018

<b>Range Nilai</b>	<b>Nilai Prestasi</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>	<b>Keterangan</b>
≥ 110.1%	P1	1,9% / 4 orang	-	-	Luar Biasa
≥ 103.1- <110%	P2	97.6% / 206 orang	29,7% / 58 orang	47,1% / 80 orang	Diatas Target
≥ 96.1 -< 103%	P3	0,5% / 3 orang	70,3% / 137 orang	52,9% / 90 orang	Mencapai Target
≥ 93.1 < 96%	P4	-	-	-	Tidak Mencapai Target
< 93%	P5	-	-	-	Jauh Dibawah Target
<b>Jumlah karyawan</b>		211	195	170	

<b>Total</b>		100%	100%	100%	
--------------	--	------	------	------	--

Sumber : Sekretariat TReg III

Salah satu tujuan dari penilaian kinerja ini adalah untuk memacu karyawan menjadi berprestasi dan bekerja secara optimal. Nilai prestasi yang didapat oleh karyawan Telkom Kantor regional III PT Telekomunikasi.Tbk berdasarkan Tabel 1.1 berkisar di kategori P1,P2 dan P3 setiap tahunnya . P1 menunjukkan pencapaian target kerja Antara  $\geq 110.1\%$ , P2 menunjukkan pencapaian target kerja antara  $\geq 103.1\%$ - $<110\%$  dari yang telah di targetkan, dan P3 menunjukkan pencapaian target antara  $\geq 96.1$  - $< 103\%$  dari yang telah di targetkan. Pada tahun 2016, 2016 hampir semua karyawannya mempunyai nilai prestasi P2 dengan jumlah 97% dan selebihnya ada pada nilai prestasi P1 dan P3. Kemudian pada tahun berikutnya yaitu tahun 2017, nilai prestasi karyawan turun dari P2 ke P3 dan tidak ada nilai prestasi pada P1. Dan yang terakhir pada tahun 2018 P2 dan P3 hampir seimbang namun masih besar jumlah pada nilai prestasi P3 dengan jumlah sebesar 52.9%. namun hampir seimbang nya nilai prestasi kerja bisa di lihat pada jumlah karyawannya menurut dengan jumlah 170 karyawan saja. Hal ini dapat menjadi pertanyaan mengapa nilai kinerja karyawan dan jumlah karyawan mengalami penurunan. Ada beberapa faktor yang dapat memPengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah Promosi Jabatan. Menurut Hasibuan (2017: 107) berpendapat bahwa Promosi Jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.” Setiap karyawan yang memiliki kinerja yang baik serta prestasi kerja yang tinggi sangat mendambakan adanya Promosi Jabatan. Hal tersebut dikarenakan Promosi Jabatan menjadi salah satu pengakuan dari perusahaan terhadap kemampuan kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut, sehingga karyawan yang mendapatkan Promosi Jabatan dapat termotivasi lebih tinggi untuk memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan. Terdapat satu hubungan yang erat antara diadakannya promosi jabatan yang akan meningkatkan kinerja karyawan di suatu perusahaan. Chepkosgey (2015: 3) berpendapat bahwa, karyawan membutuhkan kehormatan dan pengakuan dari pihaklain terhadap hasil pencapaian yang telah dicapai

selama mereka bekerja. Pada tingkat atas dalam kebutuhan hierarki adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dan keinginan untuk terus berkembang. Hal tersebut dapat dicapai dengan diadakannya promosi jabatan dengan pemberian tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar.

Faktor selanjutnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan adalah Disiplin Kerja. Pernyataan ini didukung oleh pendapat yang dinyatakan oleh Potral (2018:67) yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh disiplin kerja. Menurut Octanira (2013) manfaat disiplin kerja yaitu dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawai. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kemudian ini adalah tabel Absensi ketidak hadirannya karyawan Kantor Regional III PT Telekomunikasi, Tbk pada tahun 2017 dan 2018

**TABEL 1.2**  
**PERSENTASE ABSENSI TIDAK HADIR KARYAWAN**  
**KANTOR REGIONAL III TELKOM TAHUN 2017 DAN 2018**

Absensi	Tahun	Persentase
TW1	2017	5%
TW2	2017	9%
TW3	2017	8%
TW4	2017	7%
TW1	2018	10%
TW2	2018	14%
TW3	2018	7%
TW4	2018	10%

*Sumber:* HR Kantor Regional III

Berdasarkan tabel 1.2 di atas, menunjukkan absensi tidak hadir karyawan Kantor Telkom Regional III Jawa Barat dapat disimpulkan bahwa pada tahun triwulan 1 pada tahun 2017 memiliki presentase yang baik. Triwulan I, II dan IV ketidak hadirannya karyawan kurang

baik. Dalam Disiplin kerja masih kurang ketatnya absensi karena dimanapun dan kapanpun bisa di akses melalui aplikasi yang telah di buat oleh Kantor Telkom Regional III Jawa Barat yang sudah berbasis Online.

Berikut ini terdapat tabel hasil wawancara yang dilakukan dengan Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk

TABEL 1.3  
HASIL WAWANCARA KARYAWAN

No	Sumber	Pertanyaan	Hasil
1	<i>Manager Human Resource (HR)</i>	Bagaimana proses promosi jabatan di Telkom Regional III Apakah ada perlu pengembangan dalam proses promosi jabatan ?	Promosi jabatan mengacu kepada Top Tellent yang telah di tetapkan sebelumnya dan memilik terbagi menjadi 3 cluster  1. Very High Pontential 2 tahun untuk promosi 2. High Potential 2,5 tahun untuk promosi 3. Potential 3 tahun (paling cepat ) Harus berdasarkan Job Function yang di tetapkan tidak boleh menyimpang pada Job Function lainnya Dan secara system akan di tolak
		Bagaimana proses dalam meningkatkan Disiplin Kerja karyawan dan apakah ada yang harus di benahi untuk meningkatkan disiplin kerja ?	Absensis berbabsis online yang dimana melalui aplikasi dan bisa absen dimana saja namun menginformasikan terlebih dahulu kepada atasan. Di karenakan sudah berbasis online setiap absen harus

			beserta dengan foto di tempat kerja/ kantor.
		<p>Bagaimana kinerja karyawan di Telkom regional III selama 3 periode dari 2016,2017 dan 2018</p> <p>Apakah sudah memuaskan bagi saudara ?</p>	<p>Terbaik dalam 3 periode adalah pada tahun 2017 dan mengalami penurunan pada tahun 2018 yang dimana kontrak manajemennya tidak tercapai .</p>
2	Staff Human Resource (HR)	<p>Bagaimana menurut Saudari promosi jabatan yang saudara ketahui di Telkom Regional III</p> <p>Apakah menurut saudara ada yang harus di kembangkan ?</p>	<p>Sudah tertera dengan jelas aturan yang telah di buat dan sesuai dengan struktur organisasi di Telkom Regional III</p> <p>Kandidat yang di pilih yang sudah memenuhi kriteria</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talent ( mempunyai kesempatan untuk promosi ) 2 tahun</li> <li>2. Bukan talen masa promosi 3-4 tahun</li> </ol> <p>Tidak semua di promosikan Telkom Regional III</p> <p>1 tahun sekali mengadakan tes secara online mengenai Tallent.</p> <p>Harus di kembangkan karna banyak karyawan-karyawan yang berprestasi</p>
		<p>Bagaimana menurut saudara disiplin kerja Telkom regional III</p>	<p>Lebih di perketat lagi dalam masalah absensinya karna Telkom ini melakukan absensi memakai Aplikasi yang di buat</p>

	Apakah ada saran dari saudara untuk lebih baik lagi ?	dan di pakai oleh karyawan melalui SmartPhone jadi bisa di Akses dimana saja dan kapan saja. dan juga memberikan teguran yang jelas pada kesalahan yang di buat oleh pegawai tersebut
	Menurut saudara apakah kinerja karyawan saat ini sudah mendukung kinerja organisasi. Apakah sudah puas dengan kinerja yang saudara lakukan pada Telkom Regional III	Sudah sangat mendukung karna keberhasilan dari kinerja itu sangat menguntungkan bagi Kinerja organisasi Kadang puas kadang tidak karna di lihat juga dari presentase pertahunnya dan juga karena kontrak manajemen yang tidak terpenuhi. Dengan kontrak manajemen ini juga tiap tahunnya karyawan berkurang dan menurun.

*Sumber: Wawancara Internal Penulis 2020*

Berdasarkan tabel 1.3 di atas, hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki arti penting bagi karyawan dan menunjang karir karyawan di Kantor Telkom Regional III Jawa Barat promosi Jabatan ini memiliki 3 cluster yang mana di lihat juga dari kedudukannya dalam bekerja. Dan tidak semua orang di promosikan di lihat dari bagaimana kinerja karyawan tersebut. dan juga di dalam promosi jabatan pada Kantor Telkom Regional III Jawa Barat setiap tahunnya melakukan test online bagi karyawan-karyawan tentang Talent masing-masing. Dalam Disiplin kerja masih kurang ketatnya absensi karna dimanapun dan kapanpun bisa di akses melalui aplikasi yang telah di buat oleh Kantor Telkom Regional III Jawa Barat yang sudah berbasis Online. Setelah itu

dalam Kinerja Karyawan terjadinya penurunan di karenakan kontrak manajemen yang tidak terpenuhi karena tiap tahunnya karyawan berkurang.

Berikut ini adalah tabel hasil pra kuesioner Pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan

**TABEL 1.4**  
**HASIL PRA KUESIONER PROMOSI JABATAN**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Jumlah	Rata - Rata	Keterangan
1	Meningkatkan kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja yang lebih baik agar dapat dipromosikan oleh pimpinan	6	4	2	0	0	12	87%	Sangat Baik
2	Saya berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan baik agar saya bisa mendapatkan promosi	7	2	3	0	0	12	86%	Sangat Baik
3	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu	5	3	4	0	0	12	82%	Sangat Baik

*Sumber* : Data Hasil Pra Kuesioner 2020

Berdasarkan Tabel 1.4 diatas, penyebaran pra kuesioner dilakukan kepada 12 karyawan Pada Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Terdapat hasil yang sangat baik pada Promosi Jabatan pada Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. pada pernyataan Meningkatkan kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja yang lebih baik agar dapat dipromosikan oleh

pimpinan terdapat hasil sangat baik dan baik pada setiap pernyataan yang persentasenya sebesar 87% dan hanya selisih 1 persen dengan karyawan Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk berusaha menyelesaikan tugas – tugas yang diberikan perusahaan dengan baik agar bisa mendapatkan promosi.

**TABEL 1.5**  
**HASIL PRA KUESIONER DISIPLIN KERJA**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Jml	Rata - Rata	Keterangan
1	Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu atau jam yang telah ditentukan	8	4	0	0	0	12	93%	Sangat Baik
2	Instansi memberikan sanksi yang tegas bagi yang melanggar peraturan	4	8	0	0	0	12	87%	Sangat Baik
3	Saudara memberi tahu lebih dahulu (surat izin) jika absen bekerja	5	7	0	0	0	12	88%	Sangat Baik

*Sumber : Data Hasil Pra Kuesioner 2020*

Berdasarkan Tabel 1.5 di atas pada penyebaran pra kuesioner dilakukan kepada 12 karyawan Pada Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Terdapat hasil yang sangat baik pada dimensi kerja yang di bagikan kepada Karyawan Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. terdapat bahwa Selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu atau jam yang telah ditentukan adalah menjadi persentase paling besar di antara yang lain sebesar 93% dan di Antara dua lainnya hanya terselisih 1 persen. Dapat di lihat bahwa Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk sebagian besar

menyelesaikan tugas dengan baik dan menyelesaikan sesuai waktu yang di tentukan oleh atasan.

**TABEL 1.6**  
**HASIL PRA KUESIONER KINERJA KARYAWAN**

No	Pernyataan	SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)	Jml	Rata - Rata	Keterangan
1	Dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti dan tepat sesuai yang diharapkan	5	7	0	0	0	12	88%	Sangat Baik
2	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan	6	6	0	0	0	12	90%	Sangat Baik
3	Mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan kepada atasan dan teman kerja	7	5	0	0	0	12	92%	Sangat Baik

*Sumber : Data Hasil Pra Kuesioner 2020*

Bedardasarkan Tabel 1.6 di atas pada penyebaran pra kuesioner dilakukan kepada 12 karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia.Tbk. Terdapat hasil yang sangat baik pada Kinerja Karyawan bahwa sebagian besar Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia.Tbk mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan kepada atasan dan teman kerja dengan persentase sebesar 92% .

Kinerja karyawan tahun 2017 dan 2018 yang mendapatkan nilai P1 (Luar Biasa) masih belum ada yang bisa diraih, tingkat absensi tidak masuk kerja karyawan yang masih tinggi dan aplikasi absensi yang digunakan masih mengandung kelemahan untuk disalah gunakan. Hasil wawancara untuk masalah absensi, promosi jabatan dan kinerja karyawan masih banyak yang perlu dikembangkan untuk mendukung kinerja yang diharapkan perusahaan.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang di atas, penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang Pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dengan sebuah judul penelitian **“PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR TELKOM KANTOR REGIONAL III JAWA BARAT PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA.TBK**

### **1.3 Identifikasi Masalah**

- a. Bagaimana Pengaruh Promosi jabatan terhadap kinerja Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk?
- b. Bagaimana Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kantor Kinerja Karyawan Telkom Regional III PT. Telekomunikasi Indonesia. Tbk?
- c. Bagaimana Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk ?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk Mengetahui Pengaruh dan Menganalisis Promosi jabatan terhadap kinerja Karyawan Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk.
- b. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Kantor Telkom Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk .
- c. Untuk Mengetahui dan menganalisis Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Telkom Kantor Regional III Jawa Barat PT Telekomunikasi Indonesia. Tbk.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik aspek teoritis maupun praktis

#### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait Sumber Daya Manusia, khususnya yang berhubungan dengan disiplin yang memengaruhi kinerja karyawan.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mengukur apakah sudah efektif atau belum penerapan disiplin yang dilakukan oleh Kantor Telkom Regional III Jawa Bawar PT Telekomunikasi. Tbk terhadap karyawannya.

### **1.6 Waktu Penelitian**

Penelitian pada Kantor Telkom Regional III Jawa Bawar PT Telekomunikasi. Tbk Indonesia ini dilakukan pada bulan Februari 2020 hingga selesainya proses pengerjaan penelitian.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Berikut adalah sistematika penulisan pada penelitian ini:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini merupakan penjelasan umum tentang isi penelitian yang terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

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

Pada bab ini terdapat hasil kajian kepustakaan terkait dengan topik pembahasan dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis, meliputi rangkuman teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan mengenai variabel operasional, tahap penelitian, populasi dan sampel penelitian, Teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta Teknik analisis data.

#### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini diuraikan secara kronologis dan sistematis tentang deskripsi objek penelitian analisis data dan pembahasan hasil pengolahan data.

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil analisis, saran bagi objek penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya