

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Jenis Usaha, Nama Perusahaan, dan Lokasi Perusahaan.

PT Telkom Indonesia (Telkom) merupakan salah satu perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri telekomunikasi serta penyelenggara jasa layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Telkom saat ini telah melayani 119 juta pelanggan yang diantaranya adalah 104 juta pelanggan seluler dan pelanggan tetap sebanyak 15 juta. Telkom memberi serangkaian layanan telekomunikasi lengkap mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan *edutainment*, termasuk *cloud-based and server-based managed services*, layanan *ePayment* dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya.

Sebagai perusahaan yang dimiliki negara, mayoritas saham perusahaan yaitu sebesar 52,09% dipegang oleh pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya sebanyak 47,91% diperdagangkan kepada publik melalui Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM”, *New York Stock Exchange* (NYSE) dan melalui Bursa Efek Tokyo dalam bentuk *Public Offering Without Listing* di Jepang. Untuk mengikuti dinamika lingkungan bisnis yang ada, pada tahun 2016 Telkom melakukan transformasi kegiatan usaha dari empat segmen usaha dalam portofolio *digital TIMES* (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment*) menuju skema *Customer Facing Unit* (CFU) dan *Functional Unit* (FU) untuk dapat mewujudkan upaya Telkom menjadi *digital telecommunication company*. Transformasi yang dilakukan, bertujuan untuk membuat organisasi menjadi lebih ramping dan lincah dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat.

FU DSP terdiri atas Sub-direktorat *Corporate Strategic Planning, Department Media & Digital Business, Department Strategic Investment, Department Synergy & Portfolio, Proyek CFU Transformation*, dan Divisi *Digital Service* (DDS). Telkom DDS secara resmi ditetapkan oleh Direktur *Human Capital Management* pada 30 November 2015 dalam Peraturan Perusahaan Nomor: PR.202.25/r.00/HK.200/COPJ400 0000/

2015 tentang Daftar Posisi dan Formasi, Proses Bisnis, dan Uraian Posisi Organisasi DDS. Telkom DDS dibentuk sebagai penggabungan dari 3 (tiga) unit yaitu *Innovation & Development Center (IDeC)*, Divisi *Digital Business (DDB)* dan Proyek Bisnis *Big Data*.

Telkom DDS merupakan salah satu divisi di Telkom yang diberi tugas oleh *Board of Director (BoD)* untuk fokus mengawal dan membuat layanan *digital* serta bisnis *startup*. Layanan *digital* yang dimaksud adalah produk dari implementasi atau pemanfaatan teknologi baru seperti *Robotic Process Automation (RPA)*, *Artificial Intelligence (AI)*, *Virtual Reality (VR)*, *Blockchain* dan *Internet of Thing (IoT)*. Disamping itu, Telkom DDS tetap menjalankan tugas sebagai Lembaga Riset Teknologi Telekomunikasi dan *connectivity* serta melakukan pengujian atau pengetesan pada perangkat-perangkat vendor yang akan dipergunakan agar sesuai dengan Standar Telekomunikasi (STEL) yang ditetapkan oleh Telkom.

Telkom DDS dipimpin oleh seorang *Executive General Manager (EGM)* yang membawahi sekitar 25 unit dan setiap unit tersebut dipimpin oleh seorang *Senior Manager (SM)*. Telkom DDS memiliki kantor yang berada di 2 (dua) lokasi berbeda yaitu Jakarta dan Bandung. Kantor pusat Telkom DDS berada di Jl. Kebon Sirih No. 12 Jakarta Pusat dan kantor cabang berada di Jl. Gegerkalong Hilir No. 47 Bandung.

1.1.2 Logo Perusahaan

PT Telkom Indonesia memiliki logo yang berperan sebagai salah satu sarana komunikasi visual dengan pelanggan dan menggambarkan identitas serta filosofi tertentu milik perusahaan. Adapun logo dari PT Telkom Indonesia adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1 Logo Perusahaan PT Telkom Indonesia

Sumber: <https://www.telkom.co.id/>

a. Filosofi Warna

1) Warna Merah

Artinya berani, cinta, energi dan ulet. Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.

2) Warna Putih

Berarti suci, damai, cahaya, bersatu. Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.

3) Warna Hitam

Merupakan warna dasar yang melambangkan kemauan keras.

4) Warna Abu

Merupakan warna transisi yang melambangkan teknologi.

b. Filosofi Bentuk

1) *Expertise*

Lingkaran disimbolkan sebagai kelengkapan setiap produk dan layanan yang ditawarkan Telkom.

2) *Empowering*

Gambar tangan yang meraih keluar menggambarkan pertumbuhan serta ekspansi keluar.

3) *Assured*

Gambar jemari tangan. Simbol ini mengartikan kecermatan, perhatian, dan kepercayaan serta hubungan yang *solid*.

4) *Progressive*

Kolaborasi antara tangan dan lingkaran. Menggambarkan matahari terbit yang berarti perubahan merupakan awalan yang baru.

5) *Heart*

Gambar telapak tangan menggambarkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

c. Tag Line PT Telkom Indonesia Tbk.

Tag line "The World In Your Hand" Telkom dengan *life confident* ditakdirkan untuk mengubah "beban dunia" yang banyak merasa dibebani dengan mempermudah orang untuk mengubah keadaan. Telkom memudahkan orang untuk mengakses dunia, untuk memahaminya, untuk belajar, dan untuk memiliki suara di dalamnya. *Tag line* ini membawa sebuah pesan sederhana kepada orang-orang, bahwa dunia adalah milik

mereka. Melalui *tag line* “*The World In Your Hand*” diharapkan Telkom dapat memberikan sebuah pengalaman baru yang berbeda dari sebelumnya kepada *stakeholders*. Pengalaman baru tersebut adalah dengan memberikan layanan yang lebih baik dari operator mana pun yang pernah mereka kenal dan rasakan.

d. Logo Divisi *Digital Service*

Berikut merupakan logo dari Divisi *Digital Service* yang menjadi tempat penulis melaksanakan penelitiannya:



Gambar 1.2 Logo Divisi *Digital Service*

Sumber: <https://www.ddscloud.id/>

1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Be the King of Digital in the Region merupakan visi dari Telkom dengan sasaran untuk menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan Asia Pasifik dengan kapitalisasi pasar terbesar di industri telekomunikasi pada tahun 2020. Telkom bertransformasi menuju *digital telecommunication company* dengan paradigma peningkatan pelayanan pelanggan, penguatan bisnis *broadband, digital* dan implementasi *lean operation*.

b. Misi

Misi Telkom adalah “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*”, dimana Telkom menjadi pelopor inovasi di Indonesia untuk menjadi pemain global terkemuka. Telkom berperan aktif dalam pengembangan ekosistem *digital* yang mendorong berbagai inovasi dan meningkatkan daya saing industri *digital* di Indonesia.

1.1.4 Budaya Perusahaan

Telkom Group memiliki budaya perusahaan yaitu “*The Telkom Way*”. “*The Telkom Way*” merupakan budaya perusahaan atau nilai-nilai perusahaan yang dimiliki Telkom sejak tanggal 10 Juni 2013 yang ditetapkan oleh Direksi melalui surat Keputusan

Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, No.PD.201.00/r.00/HK250/COP-B0020000/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan. Budaya perusahaan “*The Telkom Way*” tentunya diimplementasikan pada seluruh karyawan di Telkom DDS. Berikut merupakan gambar 1.3 yang menunjukkan budaya perusahaan Telkom Group:



Gambar 1.3 Budaya Perusahaan Telkom Group

Sumber: <https://www.telkom.co.id/>

a. Basic Belief : Always The Best

- 1) *Integrity* (Integritas, Perilaku Positif, Kejujuran).
- 2) *Enthusiasm* (Antusiasme, Keunggulan, Keinginan untuk menjadi yang terbaik).
- 3) *Totality* (Totalitas, Pengembangan diri, Berkomitmen dalam tugas).

b. Core Values : Principles to be The Best

- 1) *Solid* (Sinergi, Visi bersama, Saling percaya).
- 2) *Speed* (Inisiatif, Kecepatan melayani, Kecepatan keputusan).
- 3) *Smart* (Memahami tujuan, Menetapkan prioritas, Mencari cara baru).

c. Key Behaviour : Practice to be The Best

- 1) *Imagine* (Merencanakan kemenangan, Menetapkan target, Analisis resiko).
- 2) *Focus* (Fokus, Menetapkan quick win, optimalisasi sumber daya).
- 3) *Action* (Tindakan nyata, Evaluasi, Perbaikan yang berkelanjutan).

1.1.5 Produk dan Layanan

Sebagai penyedia jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom memiliki keunggulan dari sisi infrastruktur. Saat ini Telkom Group mengelola enam produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan,

perorangan dan segmen konsumen lainnya. Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom Group:

1) *Mobile*

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, SMS dan *value added service*, serta *mobile broadband*. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan *Loop* untuk pra bayar.

2) *Fixed*

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk Wi-Fi dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome.

3) *Wholesale & International*

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, *network service*, *Wi-Fi*, *VAS*, *hubbing data center* dan *content platform*, data dan internet, dan *solution*.

4) *Network Infrastructure*

Produk yang ditawarkan meliputi *network service*, satelit, infrastruktur dan tower.

5) *Enterprise digital*

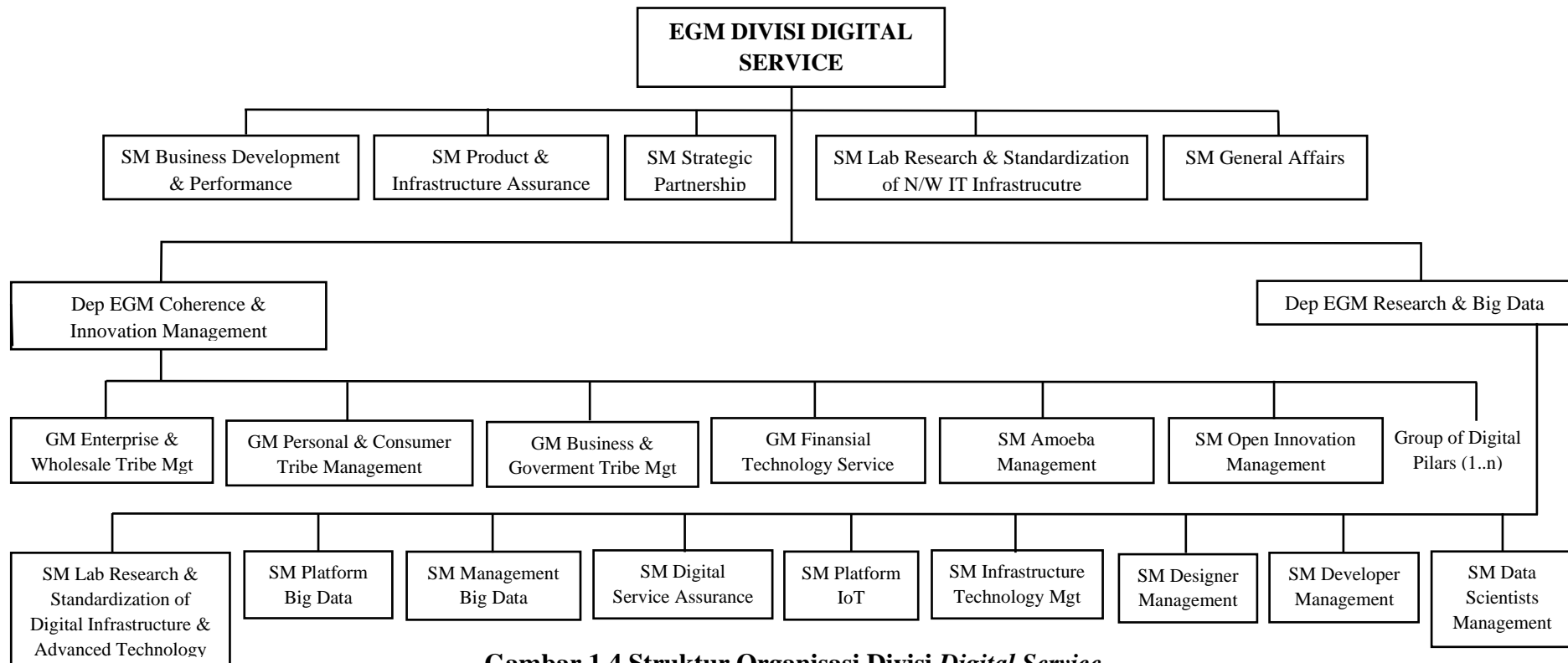
Terdiri dari layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

6) *Consumer digital*

Terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video/TV dan *mobile based digital service*. Selain itu, kami juga menawarkan *digital life service* seperti *digital lifestyle* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis *digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things (IoT)*.

1.1.6 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi DDS sesuai Peraturan Perusahaan Nomor: PR.202.25/r.00/HK.200/COP-A2000000/2018 dapat dilihat pada gambar 1.4 sebagai berikut:



Gambar 1.4 Struktur Organisasi Divisi *Digital Service*

Sumber: Data Internal Perusahaan (2019)

1.2 Latar Belakang Penelitian

PT Telkom Indonesia, Tbk (Telkom) merupakan salah satu perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang industri telekomunikasi dan merupakan penyelenggara jasa layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Perkembangan dan kemajuan teknologi yang sangat pesat menjadikan persaingan bisnis di bidang ini semakin selektif dan ketat. Hal tersebut kemudian mengharuskan Telkom untuk lebih cermat dalam mengelola sumber daya yang dimiliki agar dapat tetap unggul untuk bersaing di pasar. Selain ketersediaan modal dan memiliki keunggulan teknologi, sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya paling penting yang memiliki peranan utama dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan (Fahmi, 2016:20). Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan dapat dimaksimalkan tanpa adanya SDM yang berkeahlian, berkompetensi dan berdedikasi tinggi terhadap perusahaan sehingga dapat disimpulkan bahwa perlu dilakukannya manajemen sumber daya manusia (MSDM) secara profesional agar SDM yang dimiliki perusahaan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Menurut Boxall & Purcell (2016:7) MSDM adalah proses dimana manajemen membangun tenaga kerja dan mencoba untuk menciptakan kinerja manusia yang dibutuhkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Hamali (2016:5) MSDM merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan. Keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan dipengaruhi oleh kinerja yang diberikan sumber daya manusianya. Menurut Douglas dalam Sari (2016:2) perusahaan membutuhkan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi, hal ini dikarenakan kinerja karyawan mempengaruhi kemajuan dan keberhasilan dari suatu perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan yang dihasilkan maka semakin baik pula keberhasilan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya.

Menurut Indra Bastian dalam Fahmi (2016:137) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:182) kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai setelah menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan

dalam suatu periode tertentu. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan evaluasi kinerja secara berkala. Evaluasi kinerja merupakan hal penting yang harus dilakukan untuk dapat mengetahui bagaimana keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Fatimah (2017:6) tujuan dilakukannya evaluasi kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* atau umpan balik kepada karyawan dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan. Menurut Kaswan & Akhyadi (2015:154) terdapat lima dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur nilai kinerja atau fungsi pekerjaan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya dan kebutuhan untuk supervisi.

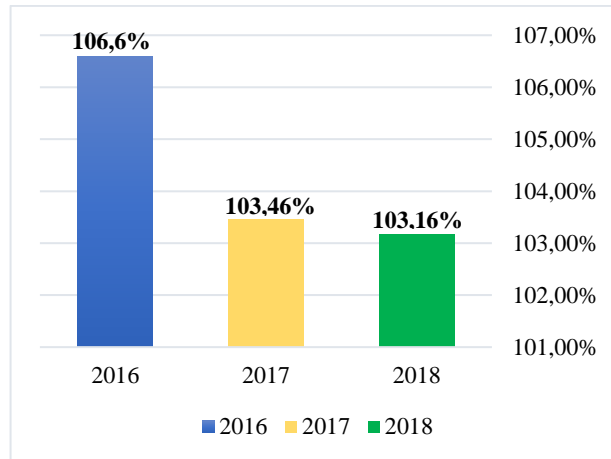
Dalam pengelolaan SDM dengan tujuan meningkatkan kinerja, Telkom DDS melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode KPI (*Key Performance Indicator*). KPI adalah serangkaian indikator kinerja penting yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis perusahaan sudah berhasil dicapai (Soemohadiwidjojo, 2017:17). Berikut adalah indeks penilaian kinerja karyawan di Telkom DDS Bandung:

TABEL 1.1
INDEKS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TELKOM DDS BANDUNG

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
$\geq 110\%$	P1	Istimewa
$\geq 103\% \text{ s.d } < 110\%$	P2	Baik Sekali
$\geq 96\% \text{ s.d } < 103\%$	P3	Baik
$\geq 90\% \text{ s.d } < 96\%$	P4	Kurang
$< 90\%$	P5	Kurang Sekali

Sumber: Data Internal Perusahaan (2019)

Berdasarkan indeks penilaian kinerja karyawan pada Tabel 1.1, berikut merupakan data nilai kinerja karyawan di Telkom DDS selama tiga tahun terakhir, yaitu mulai dari tahun 2016 sampai dengan 2018:



Gambar 1.5 Nilai Kinerja Karyawan Telkom DDS Tahun 2016-2018

Sumber: Data Internal Perusahaan (2019)

Berdasarkan Gambar 1.5 diatas dapat diketahui bahwa perolehan nilai kinerja karyawan Telkom DDS dari tahun 2016-2018 mengalami penurunan. Di tahun 2016 Telkom DDS mendapatkan nilai kinerja karyawan sebesar 106,6%. Selanjutnya, di tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 3,02% menjadi 103,46%. Kemudian, di tahun 2018 terjadi penurunan kinerja karyawan kembali sebesar 0,3% menjadi 103,16%. Untuk memperjelas data tersebut, berikut merupakan rincian perolehan kinerja karyawan Telkom DDS Bandung pada unit kerja *Product & Infrastructure Assurance (PIA)*, *Research & Standarization of Digital Infrastructure & Advance Technology (ATR)*, *Group of Digital Pilars Commerce and Logistic Tribe (PCL)* dan *Group of Digital Pilars Smart City Tribe (PSC)* dari tahun 2016-2018:

TABEL 1.2
NILAI KINERJA KARYAWAN DI UNIT KERJA PIA,ATR,PSC DAN PCL
TELKOM DDS BANDUNG TAHUN 2016-2018

Kategori	2016		2017		2018	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
P1	3	6%	2	4%	1	2%
P2	39	78%	34	68%	33	66%
P3	8	16%	14	28%	16	32%
P4	-		-	-	-	-
P5	-		-	-	-	-
Total	50	100%	50	100%	50	100%

Sumber: Data Internal Perusahaan (2019)

Berdasarkan data pada Tabel 1.2 diatas, pada tahun 2016 terdapat 6% karyawan yang mendapatkan penilaian P1, 78% P2 dan terdapat 16% yang mendapatkan penilaian pada kategori P3. Kemudian di tahun 2017 karyawan yang mendapatkan penilaian P1 sebanyak 4%, P2 sebanyak 68% dan P3 sebanyak 28%. Selanjutnya pada tahun 2018 karyawan yang mendapatkan penilaian P1 sebanyak 2%, P2 sebanyak 66% dan P3 sebanyak 32%.

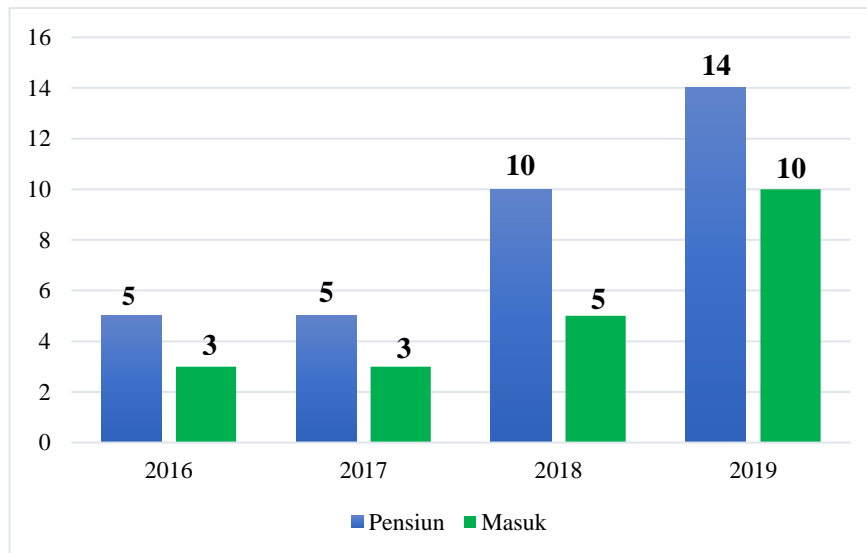
Berdasarkan uraian data diatas, dapat diketahui bahwa kinerja karyawan di unit kerja PIA, ATR, PCL dan PSC Telkom DDS Bandung berada pada kategori P1,P2 dan P3. Tetapi, dari tahun ke tahun jumlah karyawan yang memperoleh nilai kinerja pada kategori P3 semakin bertambah sedangkan karyawan yang memperoleh kinerja pada kategori P1 dan P2 berkurang. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan di empat unit tersebut mengalami penurunan. Penurunan kinerja yang terjadi mengindikasikan adanya fenomena masalah yang perlu ditemukan faktor penyebabnya. Menurut keterangan yang diberikan oleh Bapak Arief dan *Top Management* target kinerja karyawan yang harus dicapai minimal pada kategori P2, tetapi dalam realisasinya masih ada karyawan yang memperoleh penilaian kinerja pada kategori P3. Penjelasan tersebut mempertegas adanya fenomena masalah bahwa kinerja karyawan belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Menurut keterangan yang diberikan oleh Ibu Yudha selaku karyawan pada tanggal 17 Januari 2020, dalam mengemban tugas dan fungsinya Telkom DDS menemui beberapa kendala yang salah satunya adalah mengenai SDM yang tersedia. Permasalahan SDM yang dihadapi oleh beberapa unit kerja di Telkom DDS diantaranya adalah:

1. Kekurangan SDM di beberapa unit tertentu sejak awal berdirinya Telkom DDS.
2. Kekurangan jumlah SDM dikarenakan banyaknya karyawan yang memasuki masa pensiun dan;
3. Kurangnya pengetahuan serta keterampilan SDM mengenai teknologi baru.

Berdasarkan data *planning* SDM tahun 2017, kondisi ideal komposisi karyawan Telkom DDS adalah sebanyak 481 karyawan. Namun saat ini, karyawan di DDS hanya berjumlah sebanyak 334 karyawan saja. Untuk memenuhi kekurangan akan SDM tersebut idealnya adalah dengan melakukan *rekrutmen* karyawan Telkom.

Top Management (Executive General Manager) Telkom DDS sudah mengajukan permintaan kepada *Human Resource (HR)* pusat (Direktorat SDM) untuk memenuhi kekurangan karyawan yang terjadi. Tetapi, proses rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh Direktorat SDM terbatas. Dalam satu tahun hanya sekitar 500 karyawan saja yang direkrut dan distribusikan ke seluruh Telkom secara nasional. Telkom DDS sendiri setiap tahunnya hanya mendapat *dropping* karyawan baru antara tiga sampai sepuluh karyawan saja, sedangkan karyawan yang memasuki masa pensiun terus bertambah setiap tahunnya.

Berikut ini merupakan Gambar 1.6 yang menunjukkan perbandingan jumlah karyawan pensiun dan karyawan yang masuk di Telkom DDS selama tiga tahun terakhir dari tahun 2016 hingga tahun 2019 :



Gambar 1.6 Grafik Jumlah Karyawan Pensiun dan Masuk Di Telkom DDS Tahun 2016-2019

Sumber: Data Hasil Olahan Penulis (2019)

Berdasarkan Gambar 1.6 diatas, dapat diketahui bahwa terjadi kenaikan jumlah karyawan pensiun setiap tahunnya. Pada tahun 2016 dan 2017 jumlah karyawan yang pensiun sebanyak 5 orang dan karyawan masuk berjumlah 3 orang. Di tahun 2018 jumlahnya bertambah dua kali lipat menjadi 10 orang sedangkan karyawan masuk hanya berjumlah 5 orang saja. Lebih lanjut di tahun 2019 jumlah karyawan yang pensiun mengalami kenaikan dari 10 menjadi 14 orang dan karyawan masuk hanya berjumlah 10 orang. Jumlah karyawan yang masuk tentunya tidak sebanding dengan jumlah karyawan yang pensiun dan hal itu menyebabkan terjadinya kekurangan SDM di Telkom DDS.

Menurut keterangan yang diberikan Bapak Mahyar selaku karyawan di Telkom DDS Bandung pada tanggal 17 Januari 2020, proses rekrutmen karyawan Telkom memerlukan waktu yang cukup lama, *resource* serta anggaran yang besar. Oleh karena itu, untuk memenuhi kekurangan jumlah karyawan yang terjadi Direktorat SDM dan *Top Management* Telkom DDS memberikan solusi dan kewenangan kepada seluruh unit kerja yang membutuhkan *resource* SDM untuk melakukan rekrutmen sebagai berikut:

1. Melakukan kerjasama dengan beberapa Perguruan Tinggi untuk mengadakan Program Magang Mahasiswa Bersertifikat (PMMB).
2. Melakukan *rehired* karyawan yang sudah pensiun,
3. Melakukan *prohired* orang yang memiliki keahlian sesuai dengan *job desk* yang dibutuhkan,
4. Melakukan rekrutman tenaga *outsorce* atau tenaga kontrak sesuai dengan waktu projek yang dikerjakan dan;

Menurut keterangan yang diberikan, saat ini PMMB menjadi prioritas Telkom DDS sebagai solusi untuk memenuhi kebutuhan SDM karena lebih efektif dari segi waktu dan efisien dari sisi anggaran. PMMB ini adalah program magang bersertifikat dari Telkom dibawah Forum Human Capital Indonesia (FHCI) yang dibuka bagi Mahasiswa/i S1 Tingkat tiga (min semester enam) dan mahasiswa D3 Tingkat dua (min semester empat). PMMB memiliki jangka waktu selama enam sampai 12 bulan dengan tujuan untuk meningkatkan kompetensi anak-anak bangsa, menciptakan SDM Indonesia yang unggul serta untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan pengenalan lingkungan kerja kepada peserta magang dengan bimbingan mentor terbaik di seluruh area Telkom.

Menurut Kaswan & Akhyadi (2015:460) magang merupakan suatu kegiatan yang melibatkan kegiatan belajar dari karyawan yang lebih berpengalaman. Sedangkan menurut Raira (2018:18) program magang adalah bentuk penyelenggaraan pendidikan keahlian profesional yang memadukan antara program pendidikan di sekolah dan program penguasaan keahlian yang diperoleh melalui kegiatan bekerja secara langsung di dunia kerja (*on the job training*) untuk mencapai suatu tingkat keahlian profesional tertentu.

Bidang pekerjaan yang dapat dipelajari selama melaksanakan kegiatan PMMB di Telkom DDS meliputi 14 bidang, yaitu *Big Data Management, Big Data Platform, Big Data Service Delivery, Data Scientist, Designer, Developer, Engineer, General Innovation Management, Internet of Things (IoT) Management, Internet of Things (IoT) Platform, Internet of Things (IoT) Service Delivery, Marketing* dan *Researcher*. Telkom DDS telah bekerjasama dengan 24 perguruan tinggi di Indonesia untuk dapat menyelenggarakan kegiatan PMMB tersebut. Mahasiswa yang mengikuti PMMB akan diseleksi secara langsung oleh *Project Manager (PM)* sesuai dengan *skill* yang dibutuhkan pada proyek berjalan. Hal ini dilakukan agar mahasiswa yang bersangkutan dapat langsung melakukan pekerjaannya dengan baik. Peserta magang yang memenuhi syarat dan lulus seleksi akan mendapatkan uang saku sekitar Rp.1.500.000, pelatihan ketrampilan kerja sesuai bidang pemagangan, sertifikat magang (sesuai dengan ketentuan dan syarat yang berlaku), asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan kerja dan insentif akhir pemagangan.

Kegiatan PMMB dilaksanakan di beberapa unit kerja di Telkom DDS diantaranya adalah pada empat unit kerja berikut, yaitu *Product & Infrastructure Assurance (PIA), Research & Standarization of Digital Infrastructure & Advance Technology (ATR), Group of Digital Pilars Commerce and Logistic Tribe (PCL)* dan *Group of Digital Pilars Smart City Tribe (PSC)*. Kegiatan PMMB dilaksanakan pada empat unit kerja tersebut karena pada keempat unit ini terjadi kekurangan SDM, kekurangan akan *knowledge* dan *skill* tertentu (seperti mengenai teknologi baru dan pengembangan aplikasi) serta memiliki target kerja yang menantang. Keberadaan mahasiswa PMMB ini dapat mengisi kekurangan SDM perusahaan serta dapat menjadi rekan diskusi karyawan untuk memecahkan permasalahan yang ada. Target kerja dari PIA, ATR, PCL dan PSC diantaranya adalah sebagai berikut:

a. Unit *Product & Infrastructure Assurance (PIA)*.

Target kerja dari unit ini adalah melakukan pengetesan perangkat-perangkat yang akan dipakai Telkom yang harus sesuai dengan Standar Teknis Telekomunikasi (STEL). Rata-rata jumlah perangkat yang di tes adalah 300 jenis perangkat dengan lama pengetesan setiap perangkat mulai dari 14 hari sampai 60 hari kerja. Jumlah karyawan di unit kerja ini adalah 20 orang dari kondisi ideal 28 karyawan. Jumlah peserta PMMB yang ditempatkan pada unit kerja ini adalah sebanyak 8 orang.

b. Unit *Group Of Digital Pilars Commerce and Logistic Tribe* (PCL).

Target kerja dari unit PCL adalah membuat *platform* baru dari bisnis *startup* Blanja.com termasuk model bisnisnya. Jumlah karyawan di unit kerja ini adalah 6 orang dari kondisi ideal 15 karyawan. Jumlah peserta PMMB yang ditempatkan pada unit kerja ini sebanyak 6 orang.

c. Unit *Research & Standarization Of Digital Infrastructure & Advanced Technology* (ATR).

Target kerja dari unit ATR ini adalah membuat *prototype product* dari teknologi-teknologi baru AR/VR, *Artificial Intelegance* (AI), *Machine Learning/Robotic*, *Blockchain* dan *Internet of Thing* (IoT). Jumlah karyawan di unit kerja ini adalah 18 orang dari kondisi ideal 32 karyawan. Selain itu *basic knowledge* dari karyawan eksisting adalah telekomunikasi sedangkan *knowledge* yang saat ini dibutuhkan adalah *knowledge* mengenai teknologi baru. Jumlah peserta PMMB yang ditempatkan pada unit kerja ini adalah sebanyak 20 orang.

d. Unit *Group of Digital Pilars Smart City Tribe* (PSC).

Target kerja dari unit ini adalah membuat *platform* untuk *starup* layanan *smart city* termasuk model bisnisnya. Saat ini unit kerja PSC memiliki 6 karyawan dari kondisi ideal jumlah karyawan adalah 15 orang. Dengan bantuan PMMB akhir tahun 2019, bidang ini dapat membuat *layanan smart city* untuk layanan umum Pemerintah Daerah dan *smart parking*. Jumlah peserta PMMB yang ditempatkan pada unit ini adalah sebanyak 5 orang.

Peserta PMMB tidak diberikan kewenangan untuk memutuskan suatu hal sendiri. Selain itu peserta PMMB juga tidak diperbolehkan menginformasikan data-data *project* atau data perusahaan ke pihak luar maupun umum. Pekerjaan yang dilakukan oleh mahasiswa pada saat mengikuti PMMB di Telkom DDS Bandung diantaranya adalah:

- a. Membantu mencari data yang dibutuhkan baik data teknis maupun non teknis
- b. Melakukan kajian teknis maupun bisnis sesuai pekerjaan yang dilakukan
- c. Membuat suatu aplikasi atau *platform* yang dibutuhkan dan;
- d. Melakukan pengetesan perangkat sesuai prosedur dan standar teknis yang telah ditentukan.

Berikut ini merupakan gambar 1.7 yang menunjukkan bagaimana penyambutan dan perpisahan Mahasiswa PMMB pada bulan Januari 2020 di Telkom DDS Bandung:



Gambar 1.7 Kegiatan Pisah Sambut Mahasiswa PMMB Januari 2020

Sumber: Data Hasil Olahan Penulis (2020)

Pada saat akan selesai menjalankan kegiatan PMMB, para peserta diwajibkan untuk melakukan transfer *knowledge* mengenai pekerjaan yang telah dilakukan kepada PM dan peserta PMMB baru. Hal ini dilakukan agar peserta PMMB baru dapat mengetahui pekerjaan apa saja yang telah dilakukan dan yang akan dikerjakan berikutnya. Seluruh aktivitas PMMB dibawah pengawasan langsung PM, jadi apabila terjadi hal-hal yang penting mengenai pekerjaan baik dari sisi teknis maupun non teknis maka peserta PMMB harus melakukan koordinasi dengan PM nya terlebih dahulu.

Menurut wawancara yang telah dilakukan penulis pada tanggal 17 Januari 2020 kepada beberapa karyawan di unit PIA, ATR, PCL dan PSC, kegiatan PMMB ini sangat membantu untuk mengatasi kekurangan *resource* dan *knowledge* tertentu di ke empat unit tersebut sehingga target kerja yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai. Tetapi, menurut keterangan yang diberikan oleh Bapak Bilpen pada tanggal 26 Juli 2019 selaku pimpinan di *Digital Pilars Commerce & Logistic*, peserta PMMB telah memberikan bantuan dan kontribusi yang baik kepada perusahaan, tetapi belum bisa memberikan seluruh kemampuannya dalam melaksanakan tanggungjawab yang diberikan. Menurut pendapat Beliau hanya 80% saja kemampuan yang baru peserta PMMB berikan kepada perusahaan, padahal sebenarnya peserta PMMB memiliki kemampuan yang lebih. Hal ini dapat dinilai dari CV serta hasil wawancara yang telah dilakukan sebelumnya.

Menurut Parimita et al. (2018:126) dalam perkembangan bisnis masa kini dan masa yang akan datang sangat bergantung pada SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang sesuai dengan kebutuhan dan memiliki kompetensi tinggi sehingga mampu menjadi kekuatan untuk dapat bersaing di tengah arus perubahan yang semakin dinamis.

Menurut penelitian Yeswa et al. (2012:2) tenaga kerja yang memadai sangat penting untuk dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik sehingga dapat menghasilkan kinerja maksimal. Yeswa et al. (2012:4) juga mengungkapkan bahwa dengan diselenggarakannya program magang dapat mendukung *staff* atau karyawan dalam menjalankan tugasnya dan mengurangi beban kerja yang ada. Hasil dari penelitian Yeswa dan et al. (2012:6) menunjukkan bahwa program magang secara langsung berpengaruh terhadap kinerja Institusi Perawatan Kesehatan Masyarakat di Kenya. Menurut Ishaq (2018:20) terdapat tiga dimensi yang menjadi penilaian dalam pelaksanaan program magang yaitu kedisiplinan, prestasi kerja dan kemampuan beradaptasi.

PT Telkom Indonesia merupakan perusahaan yang menjunjung tinggi budaya dan nilai perusahaan. Telkom rutin untuk melakukan evaluasi terhadap penerapan budaya di perusahaan setiap tahunnya. Sampai dengan saat ini, Telkom berhasil untuk mempertahankan Indeks Kesehatan Budaya Perusahaan pada level *Prime* atau Sehat (Laporan Tahunan Telkom, 2018:215). Hal ini perlu dilakukan untuk mendukung tercapainya visi Telkom menjadi *The King of Digital*. Dibutuhkan transformasi cara bekerja dalam mengelola bisnis untuk mendeliver produk dan layanan kepada customer. Cara bekerja yang dimaksud secara nyata harus tampak dalam perilaku kerja dan memberikan dampak pada layanan, produk serta kinerja yang diformulasikan dalam suatu budaya perusahaan Telkom.

Telkom memiliki budaya perusahaan "*The Telkom Way*" yang ditetapkan pada tahun 2013 oleh Direksi melalui surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, No.PD.201.00/r.00/HK250/COPB00200 00/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan. Secara lengkap budaya perusahaan diformulasikan sebagai berikut:



Gambar 1.8 Budaya Perusahaan Telkom Group

Sumber: <https://www.telkom.co.id/>

a. Basic Belief : Always The Best

- 1) *Integrity* (Integritas, Perilaku Positif, Kejujuran).
- 2) *Enthusiasm* (Antusiasme, Keunggulan, Keinginan untuk menjadi yang terbaik).
- 3) *Totality* (Totalitas, Pengembangan diri, Berkomitmen dalam tugas).

b. Core Values : Principles to be The Best

- 1) *Solid* (Sinergi, Visi bersama, Saling percaya).
- 2) *Speed* (Inisiatif, Kecepatan melayani, Kecepatan keputusan).
- 3) *Smart* (Memahami tujuan, Menetapkan prioritas, Mencari cara baru).

c. Key Behaviour : Practice to be The Best

- 1) *Imagine* (Merencanakan kemenangan, Menetapkan target, Analisis resiko).
- 2) *Focus* (Fokus, Menetapkan quick win, optimalisasi sumber daya).
- 3) *Action* (Tindakan nyata, Evaluasi, Perbaikan yang berkelanjutan).

Setiap perusahaan biasanya memiliki *core values* atau nilai-nilai inti perusahaan yang mereka yakini. Para eksekutif di perusahaan dengan sengaja berusaha untuk menanamkan nilai-nilai tersebut kepada seluruh karyawannya. Karena itu, *core values* yang ada harus dijaga, diterapkan dan dijunjung tinggi oleh seluruh karyawan di perusahaan. *Core values* dari “*The Telkom Way*” adalah 3S (*Solid, Speed* dan *Smart*). *Core values* ini merupakan *great spirit* dan nilai panduan untuk memperkuat setiap *values* dan sebagai sebuah *principle* yang bersifat kontekstual, sehingga bagi setiap *sub culture* yang dibangun di lingkungan Telkom Group merupakan minimal *values* yang harus ada.

Menurut Thompson (2018:25) *core values* adalah keyakinan, sifat, dan norma perilaku yang diharapkan dapat ditampilkan oleh karyawan dalam menjalankan bisnis perusahaan dan mengejar visi serta misi strategisnya. Sedangkan menurut Lunden & Utberg (2017:7) *core values* adalah nilai akar yang sudah sejak lama berada di dalam organisasi dan berperan sebagai jantung organisasi tersebut. *Core values* juga diartikan sebagai cara untuk mengungkapkan bagaimana perusahaan akan beroperasi. Menurut Lunden & Utberg (2017:3) nilai-nilai inti perusahaan ada untuk dibagikan dan dipercayai, mempengaruhi perilaku sehari-hari di tempat kerja, dan untuk diintegrasikan ke dalam semua keputusan, proses, serta strategi bisnis. Hal ini sependapat dengan Odon & Dunn dalam Otwori & Juma (2017:103) yang menyatakan bahwa *core values* memainkan peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi.

Menurut Ahli manajemen Rhenald Kasali, *company values* merupakan salah satu elemen penting yang dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan. *Company values* harus diterapkan, dipelihara dan dijunjung tinggi karena nilai-nilai inti perusahaan merupakan prinsip-prinsip dasar yang memberi jalan tentang bagaimana segenap karyawan dan jajaran manajemen bertindak setiap harinya, berkembang dan berhubungan baik di internal perusahaan maupun eksternal perusahaan (Pratomo, 2018).

Menurut hasil penelitian Putri (2013) yang berjudul “Pengaruh Nilai-Nilai Inti Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan CV Rabbani Asysa Di Bandung Raya” menunjukkan bahwa nilai-nilai inti dalam budaya perusahaan CV Rabbani Asysa atau disebut dengan *Five Rabbani Power* atau FIRE terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Otwori & Juma (2017:99) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan dari nilai-nilai inti perusahaan terhadap kinerja karyawan dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja karyawan di *Urban Roads Authority Kenya*.

Dengan keterbatasan jumlah SDM yang ada, seluruh karyawan di Telkom DDS dituntut bekerja dengan baik sesuai *core values* yang diterapkan di perusahaan yakni *Solid, Speed* dan *Smart*. Menurut hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan oleh penulis pada tanggal 17 Januari 2020, karyawan di empat unit kerja (PIA, ATR, PCL dan PSC) Telkom DDS Bandung telah memahami dan menerapkan *core values* dalam kegiatan sehari-hari di perusahaan. Agar tetap bekerja sesuai target yang telah ditentukan dan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai inti perusahaan, unit yang terkendala

dengan jumlah SDM dan keterbatasan *knowledge* kemudian melakukan rekrutmen mahasiswa melalui PMMB. Jumlah mahasiswa yang direkrut dan disiplin ilmu yang dibutuhkan disesuaikan dengan kebutuhan pada unit kerja tersebut.

Menurut keterangan yang diberikan oleh karyawan di unit kerja PIA,ATR, PCL dan PSC, dengan diselenggarakannya PMMB para karyawan merasa terbantu dan menjadi saling percaya (*Solid*) bahwa rekan mereka dapat mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik. Berkat adanya PMMB, kepercayaan antar sesama rekan semakin tinggi sehingga pekerjaan yang saling berkaitan dapat terselesaikan. Selain itu dengan adanya bantuan dari peserta PMMB, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang banyak dengan lebih cepat (*Speed*) sehingga dapat menghasilkan produk dan memberikan layanan yang lebih cepat kepada pelanggan. Peserta PMMB juga cukup berkontribusi memberikan ide-ide kreatif baru dalam pemecahan masalah serta memberikan bantuan *knowledge* untuk mencapai hasil kerja maksimal yang membanggakan (*Smart*).

Menurut Lunden & Utberg (2017:33) proses rekrutmen adalah alat untuk mengimplementasikan nilai-nilai inti perusahaan pada tahap awal, dengan menyederhanakan proses rekrutmen untuk menemukan SDM yang dianggap sesuai dengan kebutuhan. Selanjutnya, Fitzgerald dalam Otworu & Juma (2017:103) menyatakan bahwa perusahaan yang mematuhi *core values* dapat meningkatkan kinerja mereka apabila nilai-nilai tersebut dibagikan kepada seluruh karyawan di perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis ingin menguji seberapa besar pengaruh PPMB terhadap kinerja karyawan melalui nilai-nilai inti perusahaan di empat unit kerja Telkom DDS Bandung. Penulis memilih ke empat unit kerja tersebut karena di unit ini terjadi beberapa kendala seperti penurunan kinerja karyawan, kurangnya SDM dan *knowledge* tertentu, cukup banyak melakukan *recruitment* mahasiswa PMMB dan lokasinya yang berada di Bandung.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Program Magang Mahasiswa Bersertifikat Dan Nilai-Nilai Inti Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana program magang mahasiswa bersertifikat di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia?
2. Bagaimana nilai-nilai inti perusahaan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia?
3. Bagaimana kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia?
4. Bagaimana pengaruh program magang mahasiswa bersertifikat terhadap kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia?
5. Bagaimana pengaruh program magang mahasiswa bersertifikat terhadap nilai-nilai inti perusahaan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia?
6. Bagaimana pengaruh nilai-nilai inti perusahaan terhadap kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia?
7. Bagaimana pengaruh program magang mahasiswa bersertifikat terhadap kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia melalui nilai-nilai inti perusahaan sebagai variabel mediasi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana program magang mahasiswa bersertifikat di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana nilai-nilai inti perusahaan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh program magang mahasiswa bersertifikat terhadap kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh program magang mahasiswa bersertifikat terhadap nilai-nilai inti perusahaan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh nilai-nilai inti perusahaan terhadap kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengaruh program magang mahasiswa bersertifikat terhadap kinerja karyawan di empat unit kerja DDS Bandung PT Telkom Indonesia melalui nilai-nilai inti perusahaan sebagai variabel mediasi.

1.5 Kegunaan Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat menghasilkan kegunaan dan manfaat, baik dari sisi aspek akademis maupun aspek praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan memperkaya dan melengkapi khazanah keilmuan di bidang sumber daya manusia khususnya yang terkait dengan program magang mahasiswa bersertifikat (PMMB) dan nilai-nilai inti perusahaan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi untuk penelitian berikutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dan bahan masukan bagi empat unit kerja di Telkom DDS Bandung untuk pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan agar dapat meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja di divisi tersebut

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

1.6.1 Variabel

Variabel independen dalam penelitian ini adalah program magang mahasiswa bersertifikat sedangkan kinerja karyawan menjadi variabel dependen, dan nilai-nilai inti perusahaan menjadi variabel *intervening* atau mediasi.

1.6.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian berada di Jl. Gegerkalong Hilir No.47, Sukarasa, Kecamatan Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah karyawan di unit kerja *Product & Infrastructure Assurance (PIA)*, *Research & Standarization of Digital Infrastructure & Advance Technology (ATR)*, *Group of*

Digital Pilars Commerce and Logistic Tribe (PCL) dan Group of Digital Pilars Smart City Tribe (PSC) DDS Bandung PT Telkom Indonesia.

1.6.3 Periode Penelitian

Waktu penelitian ini ditargetkan kurang lebih selama 7 bulan dari Juli 2019 sampai dengan Januari 2020.

1.7 Sistematika Penulisan Laporan Tugas Akhir

Untuk mempermudah dalam memberikan arah serta gambaran materi yang terkandung dalam penulisan skripsi ini, maka penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB I. PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENUGASAN

Bab ini menguraikan tentang landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisa penelitian, penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai gambaran bagi peneliti, dan kerangka penelitian teoritis.

BAB III. METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisa yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan hasil analisis temuan dan saran mengenai penelitian.