

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

#### **1.1.1 Profil Perusahaan**

PT. Telkom Indonesia Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pada tahun 1965 Telkom resmi berdiri, dan mengalami berbagai perkembangan hingga saat ini. Telkom berfokus pada inovasi dan pengembangan infrastruktur di Indonesia, yakni Telkom mengembangkan solusi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk berbagai sektor, seperti perbankan, kesehatan, pendidikan, dan pemerintahan. Oleh karena itu, Telkom memiliki peran penting dalam mempercepat transformasi digital di Indonesia.

Berkembangnya Telkom hingga saat ini tentunya membutuhkan dukungan, seperti adanya Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL). Telkom memiliki beberapa Witel, salah satunya yaitu Telkom Witel Jakarta Inner. Telkom Witel Jakarta Inner merupakan wilayah operasional Telkom Indonesia yang berkedudukan di Jakarta Barat untuk bertanggung jawab di beberapa area Jakarta Barat, berlokasi di Jl. Letjend S. Parman Kav. 8, Tomang, Kec. Grogol petamburan, Jakarta Barat 11440.



**Gambar 1.1 Foto Perusahaan**

*Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025*

### **1.1.2 Sejarah Perusahaan**

Pada tahun 1884 PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah suatu badan usaha bernama Post-en Telegraafdienst, hingga tahun 1905, selanjutnya pada tahun 1906 ada 38 perusahaan telekomunikasi yang diambil alih oleh pemerintah Hindia Belanda. Sejak saat itu, berdiri Post Telegraaf En Telefon Dientsc (PTT-Dients) yang kemudian menjadi perusahaan negara pada tahun 1927. Pada tahun 1932 dikarenakan regulasi pemerintah PTT berubah menjadi PN Pos dan telekomunikasi, selanjutnya tahun 1965 penanganan jasa pos dan jasa telekomunikasi dilakukan secara terpisah sehingga berdirinya PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi.

Pada tanggal 28 April 1970 Perusahaan Negara Telekomunikasi statusnya berubah menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) yakni sebagai pengelola telekomunikasi umum dalam negeri dan luar negeri. Pada tahun 1980, untuk meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi dipisahkannya pengelolaan telekomunikasi dalam negeri dan Internasional, yakni PERUMTEL menjadi penyelenggara telekomunikasi untuk dalam negeri, sedangkan Internasional diserahkan pada PT. Indonesia Satellite Cooperation (Indosat).

Pada tahun 1989 pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena infrastruktur yang diharapkan dapat memacu pembangunan sektor-sektor lainnya, pemerintah juga merasakan bahwa penyelenggaraan telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih ahli lagi, sehingga diperlukannya penyesuaian bentuk perusahaan. Oleh karena itu, bentuk Perusahaan Umum (PERUM) di alihkan menjadi Perusahaan Perseroan (persero) sehingga berdirilah perusahaan perseroan Telekomunikasi Indonesia atau PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Mengantisipasi era globalisasi, seperti diterapkannya perdagangan bebas baik Internasional ataupun regional, maka pada tahun 1995 PT. Telkom mulai melaksanakan tiga program besar secara simultan, program-program tersebut merupakan restrukturisasi internal. Restrukturisasi internal meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasiannya, untuk bidang usaha PT. Telkom dibagi menjadi tiga yaitu bidang usaha utama, bidang usaha terkait dan bidang usaha pendukung. Bidang usaha utama yaitu menyelenggarakan jasa telepon lokal dan jarak jauh

dalam negeri, bidang usaha terkait yaitu Sistem Telepon Bergerak Seluler (STBS), *leased line*, penyewaan transponder satelit, VSAT dan jasa nilai tambah tertentu, sedangkan bidang usaha pendukung adalah badan usaha yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan telekomunikasi, tetapi membantu dalam kelancaran bidang usaha utama dan bidang usaha terkait seperti pelatihan, sistem informasi, atelir, dan riset teknologi informasi.

Untuk menampung usaha-usaha tersebut maka secara de facto PT. Telkom meresmikan dimulainya era Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL), bisnis bidang utama dikelola oleh tujuh WITEL. Pada tahun 1995 ditata ulang menjadi tujuh Divisi Regional (Divre), yaitu Divre I Sumatera, Divre II Jakarta dan sekitarnya, Divre III Jawa Barat, Divre IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta, Divre V Jawa Timur, Divre VI Kalimantan, dan Divre VII Indonesia Bagian Timur. Berdasarkan perusahaan yang dipilih dalam laporan magang ini, pada tahun 2024 Divisi Telkom Regional II berkedudukan di Jakarta dan Bandung, adapun kantor Witel yang berada di bawah kendali operasional Divisi Telkom Regional II yaitu sebagai berikut:

- a. Kantor Witel Jakarta Inner berkedudukan di Jakarta Barat,
- b. Kantor Witel Jakarta Centrum berkedudukan di Jakarta Utara,
- c. Kantor Witel Jakarta Outer berkedudukan di Jakarta Timur,
- d. Kantor Witel Banten berkedudukan di Tangerang,
- e. Kantor Witel Priangan Barat berkedudukan di Bogor,
- f. Kantor Witel Bekasi Karawang berkedudukan di Bekasi,
- g. Kantor Witel Bandung berkedudukan di Bandung,
- h. Kantor Witel Priangan Timur berkedudukan di Cirebon.

### 1.1.3 Logo Perusahaan



**Gambar 1.2 Logo PT. Telkom Indonesia**

*Sumber:* Website PT. Telkom Indonesia

PT. Telkom Indonesia memiliki logo yang sangat khas. Adapun makna-makna dari logo tersebut sebagai berikut:

- a. Bentuk lingkaran asimetris sebagai simbol dunia dan lambang kedinamisan perusahaan.
- b. Bentuk tangan kanan yang ramah dalam meraih dunia tersebut, sebagai representasi tagline “*the world in your hand*” yang memiliki arti “Dunia dalam Genggamannya Anda” tagline tersebut memberikan pesan bahwa Telkom Indonesia berkomitmen untuk membuat segalanya menjadi lebih mudah dan lebih menyenangkan dalam mengakses dunia.
- c. Warna merah melambangkan spirit Telkom Indonesia untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan serta perubahan.
- d. Warna putih melambangkan spirit Telkom Indonesia untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
- e. Warna abu-abu pada bentuk lingkaran melambangkan teknologi.
- f. Warna hitam pada tulisan melambangkan kemauan keras bagi Telkom Indonesia

### 1.1.4 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun visi dan misi yang dimiliki oleh PT. Telkom Indonesia sebagai berikut:

- a. Visi  
Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat
- b. Misi
  - 1) Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.

- 2) Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
- 3) Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik

### 1.1.5 Nilai-Nilai Perusahaan

PT. Telkom Indonesia memiliki nilai-nilai yang terus diimplementasikan pada perusahaannya, nilai-nilai tersebut yaitu:

- a. Amanah, yakni memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- b. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.
- c. Harmonis, berarti saling peduli dan menghargai perbedaan.
- d. Loyal, merupakan berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- e. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
- f. Kolaboratif, artinya membangun kerja sama yang sinergis.

### 1.1.6 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner yakni sebagai berikut:



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025

Pimpinan atau jabatan tertingginya diduduki oleh seorang GM (*General Manager*) yang bernama Pak Muhammad Yusuf. GM tersebut dibantu oleh empat Manager dan satu unit yang dimilikinya, yaitu *Manager Performance, Risk & Qos, Manager Shared Service & General Support, Manager Witel Business Service, Manager Reg Large Enterprise & Govt Service*, serta unit *HERO (Head of Representative Office)*. Adapun struktur organisasi pada divisi *Business Service* yakni sebagai berikut:



**Gambar 1.4**

**Struktur Organisasi PT. Telkom Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service***

*Sumber:* Data Internal Perusahaan, 2025

**1.2 Latar Belakang Penelitian**

Saat ini, pertumbuhan serta perkembangan bisnis mulai menjamur di Indonesia, sehingga dunia kerja menjadi semakin kompetitif yang membuat setiap perusahaan dituntut untuk berkompetisi dalam mengembangkan usaha dan mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Hal tersebut membuat perusahaan-perusahaan akan dihadapkan oleh berbagai tantangan serta risiko yang dapat mengancam keberhasilan mereka. Oleh karena itu, perusahaan diharuskan untuk mampu dalam membuat keputusan, merancang strategi, menjalankan kegiatan operasional, serta menerapkan taktik yang tepat, dengan pertimbangan secara matang, sehingga perusahaan dapat terus berjalan dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Dalam mencapai keberhasilan, perusahaan memiliki sumber daya yang dikelolanya. Menurut Priyono (2010:3) perusahaan memiliki berbagai macam sumber daya sebagai '*input*' untuk diubah menjadi '*output*' berupa barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk mendukung proses

produksi, metode atau strategi untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Dari berbagai macam sumber daya tersebut, sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Hal tersebut sesuai dengan pendapat berikut "*Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor terpenting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan*" (Siagian, 2014:27). Dalam mencapai tujuan serta keberhasilan perusahaan, sumber daya manusia dalam kondisi ini dituntut harus mampu memiliki keahlian serta keterampilan yang mampu menunjang keberhasilan suatu perusahaan, dan sebaliknya perusahaan dituntut untuk dapat mengelola dan mengoptimalkan seluruh sumber daya manusia yang dimilikinya, untuk mewujudkan hal tersebut, maka dibutuhkan suatu manajemen terkait sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan organisasi yang memiliki tujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif (Rosita *et al.* 2024: 4). Dalam mempertahankan tenaga kerja yang efektif, banyak cara yang dapat dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia, salah satunya yaitu dengan kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Job satisfaction* merupakan penilaian atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, serta hubungan sosial di tempat kerja (Priyono, 2010:174). *Job satisfaction* memiliki peran penting dalam perusahaan karena berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja karyawan, baik dalam hal produktivitas, kedisiplinan, maupun loyalitas. Mengingat sumber daya manusia merupakan aset berharga bagi perusahaan, maka perhatian terhadap kepuasan kerja menjadi hal yang krusial. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi dan berkontribusi secara optimal, sehingga mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif.

PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner merupakan salah satu Witel (Wilayah Usaha Telekomunikasi) yang dimiliki oleh PT. Telkom Indonesia dan

beroperasi di wilayah Jakarta Barat. Pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner terdapat lima divisi, salah satu dari divisi tersebut yaitu Divisi *Business Service*. Divisi *Business Service* berfokus dalam melayani suatu produk (Indibiz) di antaranya yaitu melayani instalasi produk, kontrak layanan produk, pemberhentian produk, serta memasarkan produk tersebut, selain itu juga terdapat beberapa proyek yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Berdasarkan gambar 1.3, pada tahun 2024 PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner mengalami transformasi organisasi besar-besaran yang mengakibatkan terjadinya pergeseran struktur dan komposisi tenaga kerja. Salah satu dampak signifikan dari perubahan ini adalah terjadinya pensiun dini terhadap 54 orang karyawan, menjadikan Witel Jakarta Inner sebagai Witel dengan jumlah pensiun dini terbesar dibandingkan Witel lainnya, selain itu hal tersebut menyebabkan adanya individu baru di lingkungan Witel Jakarta Inner. Kondisi ini menimbulkan potensi ketidakstabilan dalam organisasi dan berdampak buruk terhadap karyawan. Ketidakpastian akibat perubahan struktur, hilangnya figur senior yang berpengalaman, serta proses adaptasi dengan kepemimpinan dan sistem kerja yang baru, berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Penurunan *job satisfaction* ini tidak hanya berdampak pada kesejahteraan dan motivasi karyawan, tetapi juga dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, *job satisfaction* menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner.

PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner melakukan evaluasi terhadap berbagai aspek yang berkaitan dengan karyawannya, termasuk tingkat *job satisfaction*. Pada penelitian ini, tingkat *job satisfaction* akan berfokus pada salah satu divisi di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner yaitu Divisi *Business Service*. Berikut merupakan data mengenai *job satisfaction* karyawan dalam dua tahun terakhir diperoleh langsung dari pihak perusahaan sebagai bahan analisis dalam penelitian ini.

Tabel 1.1

Data Persentase *Job Satisfaction* PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi  
*Business Service*

Tahun	Jumlah Karyawan	Persentase
2023	67	77%
2024	60	68%

Sumber: Data Internal Perusahaan, 2025 (data olahan peneliti)

Berdasarkan data pada tabel 1.1 mengenai persentase *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, dapat dikatakan bahwa tingkat persentase *job satisfaction* mengalami penurunan yang cukup signifikan dari 77% di tahun 2023 dan menjadi 68% di tahun 2024, yang artinya mengalami penurunan sebesar 9%. Maka dari hal tersebut, diperlukannya evaluasi lebih lanjut terkait penyebab dari menurunnya *job satisfaction* di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, guna mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* secara mendalam. Oleh karena itu, untuk mengetahui tingkat *job satisfaction* karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, dilakukan pra survei terkait *job satisfaction* di perusahaan tersebut.

Pada pra survei ini, indikator yang digunakan berasal dari dimensi *job satisfaction* yang dikemukakan oleh Luthans (2011). Pra survei dalam penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 15 responden yang merupakan karyawan aktif di PT Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*. Responden pra survei dipilih secara *purposive*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa mereka bekerja di divisi yang menjadi fokus penelitian, sehingga memiliki pemahaman yang memadai terhadap kondisi perusahaan dan tingkat *job satisfaction* mereka sendiri.

Tabel 1.2

Hasil Kuesioner Pra Survei *Job Satisfaction*

No.	Indikator	Setuju	Persentase	Tidak Setuju	Persentase
1	Pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan	13	87%	2	13%
2	Kepuasan terhadap kebijakan gaji yang dimiliki perusahaan	9	60%	6	40%

3	Kepuasan terhadap peluang kesempatan promosi sesuai dengan tingkatan pekerjaan	11	73%	4	27%
4	Evaluasi dari atasan terhadap pekerjaan karyawan	7	47%	8	53%
5	Hubungan yang harmonis antara rekan kerja	14	93%	1	7%

*Sumber:* PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, 2025  
(data olahan peneliti)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat hasil kuesioner pra survei mengenai *job satisfaction*, dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Sebanyak 14 responden dengan persentase tertinggi sebesar 93% setuju dan menyatakan puas bahwa hubungan yang harmonis antara rekan kerja terjalin dengan baik, sehingga hal ini mencerminkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif turut berperan dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan.
2. Sebanyak 13 responden dengan persentase sebesar 87% setuju dan menyatakan puas bahwa pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan, sehingga hal ini mencerminkan bahwa penempatan kerja yang sesuai dengan kompetensi individu dapat meningkatkan *job satisfaction* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Sebanyak 11 responden dengan persentase sebesar 73% setuju dan menyatakan puas bahwa peluang kesempatan promosi sesuai dengan tingkatan pekerjaan, sehingga hal ini menunjukkan bahwa sistem jenjang karier yang adil dan transparan turut berkontribusi dalam meningkatkan *job satisfaction*.
4. Sebanyak 9 responden dengan persentase sebesar 60% setuju dan menyatakan puas terhadap kebijakan gaji yang diterapkan oleh perusahaan, sehingga hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai harapan turut memengaruhi tingkat *job satisfaction*.
5. Sebanyak 7 responden dengan persentase terendah sebesar 47% setuju dan sebanyak 8 responden dengan persentase sebesar 53% merasa tidak puas dengan evaluasi yang diberikan atasan terhadap pekerjaan karyawan, sehingga indikator ini masih menjadi hambatan *job satisfaction* di perusahaan.

Pada analisa tersebut, dapat diketahui indikator yang memiliki persentase tergolong rendah yaitu kepuasan terhadap kebijakan gaji yang diterapkan oleh perusahaan dan evaluasi dari atasan terhadap pekerjaan karyawan, sehingga hal tersebut perlu diperhatikan lebih lanjut untuk meningkatkan *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*. *Job satisfaction* dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, menurut Spector (1997) terdapat sembilan faktor utama yang memengaruhi *job satisfaction* yakni *pay* (gaji), *promotion* (promosi), *supervision* (pengawasan), *fringe benefits* (tunjangan tambahan), *contingent rewards* (penghargaan bersyarat), *operating conditions* (kondisi operasional), *coworkers* (rekan kerja), *nature of work* (hakikat pekerjaan), dan *communication* (komunikasi). Berdasarkan temuan di pra survei yang telah dilakukan, rendahnya tingkat kepuasan karyawan terhadap kebijakan gaji dan evaluasi kinerja dari atasan menunjukkan perlunya perhatian lebih terhadap aspek kepemimpinan dan sistem penghargaan yang diterapkan di perusahaan, hal ini sejalan dengan faktor yang telah dikemukakan oleh Spector (1997).

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Hal ini sependapat dengan Pasaribu (2022:66) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi akan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku kerja, hal tersebut akan terlihat melalui tingkat *job satisfaction* individu maupun organisasi. Kepemimpinan merupakan proses yang melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi, melibatkan, menginspirasi, memotivasi, mengarahkan, membuat keputusan, dan saling berinteraksi antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan bersama (Wulandari dan Mulyanto, 2024:2). Kepemimpinan yang efektif dapat dilihat melalui seberapa besar kontribusi atau keaktifan pemimpin dalam melaksanakan pekerjaannya, yakni ketika pemimpin melibatkan dirinya secara langsung dan sukarela. Dalam menjalankan kepemimpinannya, pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang akan diterapkannya. Menurut Hasnawati *et al.* (2021:17) gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang ditunjukkan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Herawati dan Ranteallo (2020) menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan terhadap *job satisfaction* karyawan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin mendapat perhatian adalah *Servant Leadership*. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1970), yang menekankan bahwa seorang pemimpin harus melayani terlebih dahulu sebelum memimpin. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini berfokus pada kebutuhan karyawan, membantu mereka berkembang, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Menurut hasil penelitian dari Putri (2022) mengungkapkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *job satisfaction*. Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan Manurung dan Setyaningrum (2023) juga mendapatkan hasil yang serupa yakni adanya positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *job satisfaction* yang dimediasi oleh *job burnout*. Hal tersebut menandakan bahwa jika semakin tingginya penerapan *servant leadership* pada suatu perusahaan, maka tingkat *job satisfaction* juga akan meningkat di perusahaan tersebut.

Pemilihan *servant leadership* dalam penelitian ini didasarkan pada karakteristiknya yang lebih menitikberatkan pada aspek kemanusiaan dan pemberdayaan karyawan dibandingkan gaya kepemimpinan lainnya. Berbeda dengan gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional yang cenderung berorientasi pada wewenang, *servant leadership* menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang bertugas mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan bawahannya. Model kepemimpinan ini dianggap lebih relevan dalam konteks perubahan organisasi, seperti yang tengah dialami oleh PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, di mana ketidakpastian meningkat pasca adanya transformasi organisasi. Menurut Aboramadan *et al.* (2021:567), *servant leadership* secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, serta iklim kerja yang positif karena pemimpin menunjukkan empati, mendengarkan, dan memberikan dukungan yang berkelanjutan. Dengan demikian, *servant leadership* dinilai sebagai pendekatan yang paling sesuai untuk meningkatkan *job satisfaction* dalam situasi organisasi yang sedang mengalami transisi, karena mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih manusiawi,

kolaboratif, dan berkelanjutan. Oleh karena itu, untuk mengetahui penerapan *servant leadership* di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, dilakukan pra survei terkait *servant leadership* di perusahaan tersebut.

Pada pra survei ini, indikator yang digunakan berasal dari dimensi *servant leadership* yang dikemukakan oleh Barbuto dan Wheeler (2006). Pra survei dalam penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 15 responden yang merupakan karyawan aktif di PT Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*. Responden pra survei dipilih secara *purposive*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa mereka bekerja di divisi yang menjadi fokus penelitian, sehingga memiliki pemahaman yang memadai terhadap kepemimpinan dan tingkat *job satisfaction* mereka sendiri.

Tabel 1.3  
Hasil Kuesioner Pra Survei *Servant Leadership*

No.	Indikator	Setuju	Persentase	Tidak Setuju	Persentase
1	Mengutamakan kepentingan para karyawan	12	80%	3	20%
2	Hubungan yang harmonis dengan karyawan	14	93%	1	7%
3	Integritas yang baik dalam memimpin karyawan	13	87%	2	13%
4	Konseptual yang baik terhadap kebutuhan bisnis	11	73%	4	27%
5	Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional perusahaan	13	87%	2	13%
6	Apresiasi pemimpin terhadap pencapaian kerja karyawan	6	40%	9	60%
7	Membangun komitmen karyawan terhadap visi perusahaan	10	67%	5	33%
8	Membantu dan mendukung pertumbuhan potensi karyawan melalui pekerjaannya	14	93%	1	7%

*Sumber:* PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, 2025  
(data olahan peneliti)

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat hasil kuesioner pra survei mengenai *servant leadership*, dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Sebanyak 14 responden dengan persentase tertinggi sebesar 93% setuju dan menyatakan puas dengan hubungan yang harmonis antara karyawan dan pemimpin.
2. Sebanyak 14 responden dengan persentase sebesar 93% setuju dan menyatakan puas terhadap peran pemimpin yang membantu dan mendukung pertumbuhan potensi karyawan melalui pekerjaannya.
3. Sebanyak 13 responden dengan persentase sebesar 87% setuju dan menyatakan puas bahwa pemimpin memiliki integritas yang baik dalam memimpin karyawan.
4. Sebanyak 13 responden dengan persentase sebesar 87% setuju dan menyatakan puas bahwa pemimpin bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasional perusahaan.
5. Sebanyak 12 responden dengan persentase sebesar 80% setuju dan menyatakan puas bahwa pemimpin mengutamakan kepentingan para karyawan.
6. Sebanyak 11 responden dengan persentase sebesar 73% setuju dan menyatakan puas bahwa pemimpin memiliki konseptual yang baik terhadap kebutuhan bisnis.
7. Sebanyak 10 responden dengan persentase sebesar 67% setuju dan menyatakan puas bahwa pemimpin memiliki kemampuan dalam membangun komitmen karyawan terhadap visi perusahaan.
8. Sebanyak 6 responden dengan persentase sebesar 40% setuju dan sebanyak 9 responden dengan persentase sebesar 60% tidak setuju terhadap apresiasi pemimpin terhadap pencapaian kerja karyawan, sehingga hal ini menunjukkan bahwa mereka merasa kurang puas dengan apresiasi dari pemimpin atas pencapaiannya..

Pada hasil pra survei tersebut, jika dirata-ratakan secara keseluruhan terdapat 78% responden menjawab setuju, dan 23% responden menjawab tidak setuju, terhadap pernyataan mengenai konsep *servant leadership*, sehingga bisa disimpulkan bahwa penerapan *servant leadership* telah dilaksanakan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*.

Selain itu, berdasarkan hasil pra survei *job satisfaction* yang telah dipaparkan di atas, sistem penghargaan (*reward system*) yang diterapkan perusahaan termasuk ke dalam persentase rendah, dan *reward system* juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *job satisfaction*. Menurut Trihudiyatmanto dan Sukardi (2023:45) *reward system* merupakan suatu sistem atau program yang dilaksanakan manajemen dengan memberikan tambahan penerimaan bagi karyawan atau manajer sebagai upaya untuk lebih meningkatkan kinerjanya. Pemberian *reward* kepada karyawan, dapat menjadi motivasi dan dukungan untuk karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal dan memicu *job satisfaction* dari para karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, akan memberikan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pemilihan *reward system* sebagai salah satu variabel yang memengaruhi *job satisfaction* dalam penelitian ini adalah karena *reward system* memiliki peran penting dalam meningkatkan semangat dan *job satisfaction* karyawan. *Reward system* tidak hanya mencakup gaji atau bonus, tetapi juga bentuk penghargaan lainnya seperti pujian, promosi jabatan, atau kesempatan untuk mengembangkan diri. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kinerja mereka dihargai oleh perusahaan melalui sistem penghargaan yang adil, maka mereka akan merasa lebih dihargai dan termotivasi dalam bekerja. Hal ini tentu dapat meningkatkan *job satisfaction* secara keseluruhan. Oleh karena itu, *reward system* perlu diteliti lebih lanjut karena dapat memberikan dampak positif terhadap *job satisfaction*, khususnya di PT Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*

Pada pra survei ini, indikator yang digunakan berasal dari dimensi *servant leadership* yang dikemukakan oleh Mahmudi (2015). Pra survei dalam penelitian ini dilakukan dengan melibatkan 15 responden yang merupakan karyawan aktif di PT Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*. Responden pra survei dipilih secara *purposive*, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa mereka bekerja di divisi yang menjadi fokus penelitian, sehingga memiliki pemahaman yang memadai terhadap *reward system* dan tingkat *job satisfaction* mereka sendiri

Tabel 1.4  
Hasil Kuesioner Pra Survei *Reward System*

No.	Indikator	Setuju	Persentase	Tidak Setuju	Persentase
1	Pemberian gaji sesuai dengan tingkat dalam kebijakan perusahaan	14	93%	1	7%
2	Tunjangan sesuai dengan tanggung jawab karyawan	14	93%	1	7%
3	Pemberian bonus sesuai dengan kualitas pekerjaan karyawan	7	47%	8	53%
4	Fasilitas kendaraan yang diberikan perusahaan	10	67%	5	33%
5	Pemberian promosi jabatan untuk karyawan	14	93%	1	7%
6	Pemberian penghargaan bagi karyawan terhadap kinerjanya dengan perusahaan	13	87%	2	13%

*Sumber:* PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*, 2025  
(data olahan peneliti)

Berdasarkan tabel 1.4 dapat dilihat hasil kuesioner pra survei mengenai *servant leadership*, dapat dianalisis sebagai berikut:

1. Sebanyak 14 responden dengan persentase tertinggi sebesar 93% setuju dan menyatakan puas dengan pemberian gaji yang sesuai dengan tingkat dalam kebijakan perusahaan.
2. Sebanyak 14 responden dengan persentase sebesar 93% setuju dan menyatakan puas dengan tunjangan yang diterima sesuai dengan tanggung jawab karyawan.
3. Sebanyak 14 responden dengan persentase sebesar 93% setuju dan menyatakan puas terhadap peluang bagi karyawan untuk promosi jabatan.
4. Sebanyak 13 responden dengan persentase sebesar 87% setuju dan menyatakan puas dengan pemberian penghargaan bagi karyawan atas kinerjanya dalam perusahaan.
5. Sebanyak 10 responden dengan persentase sebesar 67% setuju dan menyatakan puas terhadap fasilitas kendaraan yang disediakan oleh perusahaan.
6. Sebanyak 7 responden dengan persentase sebesar 47% setuju dan sebanyak 8 responden dengan persentase sebesar 53% tidak setuju terhadap pemberian bonus yang sesuai dengan kualitas kerja karyawan, sehingga hal ini

menunjukkan bahwa mereka merasa kurang puas dengan pemberian bonus dari perusahaan atas kualitas kerja yang telah diberikan kepada perusahaan.

Pada hasil pra survei tersebut, jika dirata-ratakan secara keseluruhan terdapat 80% responden menjawab setuju, dan 20% responden menjawab tidak setuju, terhadap pernyataan mengenai konsep *reward system*, sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan *reward system* telah dilaksanakan di PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*.

Penelitian yang dilakukan Andriana dan Ardi (2022) dengan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Selain itu, penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Putera (2022) dengan menggunakan teknik analisis deskriptif dan analisis jalur menyatakan bahwa sistem *reward* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Namun, hasil yang berbeda diperoleh pada penelitian yang dilakukan Octaviani (2022) menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, serta mencermati fenomena yang ditemukan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang *servant leadership* dan *reward system* serta pengaruhnya terhadap *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*. Atas dasar pertimbangan tersebut peneliti tertarik untuk menuangkan dalam bentuk karya ilmiah berupa skripsi yang berjudul "Pengaruh *Servant Leadership* dan *Reward System* terhadap *Job Satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*".

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dipaparkan di atas, maka perumusan masalah terhadap penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimana deskripsi *servant leadership* yang diterapkan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*?
- b. Bagaimana deskripsi *reward system* yang diterapkan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*?

- c. Bagaimana deskripsi *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*?
- d. Bagaimana pengaruh dari *servant leadership* dan *reward system* terhadap *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis *servant leadership* yang diterapkan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis *reward system* yang diterapkan pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari *servant leadership* dan *reward system* terhadap *job satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat pada penelitian ini yang dari aspek teoritis dan aspek praktis, sebagai berikut:

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap teori dan literatur terkait *servant leadership*, *reward system*, dan *job satisfaction*. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman tentang keterhubungan antara variabel-variabel dan memungkinkan perkembangan teori yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat bermanfaat untuk menambah wawasan, serta menjadi bahan referensi untuk melanjutkan penelitian selanjutnya.

##### **1.5.2 Aspek Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan terkait *servant leadership* dan *reward system* dalam upaya meningkatkan *job*

*satisfaction*. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan mengenai *servant leadership*, *reward system*, dan *job satisfaction*.

## **1.6 Sistematika Penulisan Skripsi**

Penulisan penelitian yang berjudul "Pengaruh *Servant Leadership* dan *Reward System* terhadap *Job Satisfaction* pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi *Business Service*" terdiri dari lima bab. Sistematika penulisan pada penelitian ini yakni sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan tentang teori, penelitian terdahulu, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN 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 menjelaskan tentang kesimpulan hasil analisis, saran bagi objek penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.