

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Persero) biasa disebut Telkom Indonesia atau Telkom adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon selular sebanyak 104 juta. Pada bulan September tahun 2012 PT Telkom melakukan transformasi di bidang pembelajaran dengan meluncurkan program “belajar seumur hidup” melalui Telkom Corporate University, atau yang selanjutnya akan disebut Telkom Corporate University. Telkom Corporate University merupakan sebuah kampus sebagai tempat pembelajaran bagi keluarga besar Telkom Group untuk menjadi manusia-manusia yang haus akan perubahan lewat proses belajar mengajar tanpa henti. Hal ini juga merupakan sebuah upaya besar Telkom dalam rangka berinvestasi di jalur pengembangan kompetensi dan kualitas manusia atau *invest in people*. Selain itu juga merupakan salah satu pilar Telkom untuk menjadi *Center of Excelllent* dalam mengembangkan *great leader* dan *great people* melalui landasan 3C yang meliputi *Chiefship*, *Competence* dan *Certification*. Telkom Corporate University bertugas untuk menumbuh kembangkan kompetensi yang diperlukan Telkom di bisnis TIMES (Telecommunication, Information, Media, Edutainment dan Service-solution), dan memastikan bahwa kompetensi tersebut dapat dikomersialisasikan.

Telkom Corporate University memiliki manfaat yang sama pentingnya dari sisi perusahaan dan individu. Selain meningkatkan value perusahaan melalui peningkatan kapabilitas perusahaan dalam bidang sumber daya manusia yang merupakan *intangible asset*, Telkom Corporate University juga meningkatkan nilai intangible bagi individu. Telkom Corporate University dibentuk berdasarkan *building block* yang di dalamnya terdapat tiga basis sebagai landasannya. Pertama adalah *international language and business*, artinya untuk mencapai *center of excellence*, maka setiap karyawan Telkom pada akhirnya harus memiliki kemampuan bahasa internasional dan kemampuan dalam bisnis secara global. Kedua adalah *learning strategy governance*, artinya proses *learning* di perusahaan

ini harus dilandasi oleh strategi tata kelola yang baik, tata kelola yang dimaksud melibatkan komitmen yang kuat dari seluruh *leader* Telkom, untuk terlibat dalam proses *learning* di perusahaan yang pada akhirnya membentuk suatu *leader* yang dapat mencapai tujuannya untuk menempati posisi terdepan. Ketiga adalah *learning focus*, artinya seluruh anggota aktifitas *learning* harus memiliki fokus dalam pengembangan kapabilitas organisasi, sehingga alokasi sumberdaya dapat lebih efektif dan efisien dalam menciptakan hasil *learning* yang optimal untuk mempercepat terjadinya visi, misi dan tujuan perusahaan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi pada era globalisasi ini sangatlah pesat, begitupun perkembangan usaha juga tumbuh dan berkembang dengan pesat. Hal ini menyebabkan terjadinya kompetisi dari setiap perusahaan yang ingin menjadi unggul daripada perusahaan yang lainnya. Namun dengan adanya persaingan dari setiap perusahaan maka setiap perusahaan akan menemukan solusi atau kinerja yang baik, tetapi ada pula perusahaan yang salah menentukan arah hingga terjadinya kegagalan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mempunyai misi dan strategi yang tepat untuk bersaing dengan perusahaan lainnya.

Kunci yang selalu menjadi andalan bagi organisasi untuk mampu bertahan dalam menghadapi tantangan adalah keunggulan bersaing. Organisasi atau perusahaan pada umumnya mampu memperoleh keunggulan persaingan jika posisi yang dimiliki oleh perusahaan mampu memberi kekuatan yang menonjol di atas kekuatan pesaing dan kemampuan untuk membangun *image* produk perusahaan terhadap pelanggan. Panduan dasarnya dalam misi strategi bersaing adalah kesesuaian antara pilihan misi strategi dengan lingkungan pasar yang dihadapi agar dapat memaksimalkan nilai pasar.

Bila berbicara mengenai kompetensi unggulan yang kompetitif, maka perspektif manajemen dalam memandang manusia sebagai *asset* yang paling berharga bagi organisasi. Mengingat pentingnya keberadaan pegawai sebagai *asset* penting bagi perusahaan atau organisasi, maka semakin menegaskan tentang peran strategis manajemen sumber daya manusia sebagai ujung tombak dan bagian dari penggerak perusahaan.

Sumber daya manusia sebagai salah satu aset paling berharga di organisasi, selalu dijaga konsistensinya dengan berbagai cara, salah satu cara dalam meningkatkan kerja pegawai adalah dengan pemberian *reward* kepada pegawai supaya kepuasan kerja tercapai.

Ada kecenderungan yang menyiratkan bahwa apabila ingin kinerja baik, maka harus ada pemberian insentif yang efektif, penyediaan dan administrasi mereka harus teratur. Oleh karena itu insentif diharapkan dapat mendorong atau memotivasi agar pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksanakan dengan baik. Jika pemberian insentif tersebut tepat maka kinerja karyawan akan meningkat, dan sebaliknya jika pemberian insentif tidak tepat maka kinerja karyawan tidak akan sesuai dengan yang diharapkan. Insentif yang diberikan dapat berupa insentif finansial (materiil) dan insentif non finansial (non materiil).

Pengukuran *performance management* di Telkom dilakukan melalui penilaian kontrak manajemen secara *cascading* mulai dari Direktorat hingga ke setiap unit bisnis secara periodik tiap triwulan. Setiap triwulan, unit bisnis yang dapat mencapai kinerja akan mendapat *reward*, atau sebaliknya akan mendapat *punishment* jika kinerjanya tidak tercapai. Reward yang diperoleh selanjutnya akan didistribusikan kepada seluruh karyawannya sesuai kontribusi masing-masing. Telkom telah lama menerapkan pemberian insentif secara triwulanan kepada karyawan berdasarkan pencapaian kinerja unit.

Karyawan yang memiliki tingkat kepangkatan sama (sama band posisi) pada suatu unit akan mendapatkan besaran insentif yang sama pula, pada kenyataannya performansi karyawan di suatu unit tidak akan sama walaupun tingkat kepangkatannya sama. Hal ini seringkali memicu ketidakpuasan karyawan, mengingat performansi seperti apapun akan mendapatkan besaran insentif yang sama dengan karyawan lain yang satu level band posisi (tingkat kepangkatan yang sama). Namun khususnya unit Telkom Corporate University telah menerapkan kombinasi sistem pemberian insentif ini, selain berdasarkan nilai kinerja unit juga menerapkan parameter lain yakni, nilai kinerja individu dan yang telah menerapkan hal semacam ini baru Telkom Corporate University dan Divisi Enterprise. Namun sejak sistem ini diterapkan pada tahun 2007 hingga saat ini

telah dua kali sistem tersebut diperbaharui namun belum pernah dilakukan evaluasi dan analisis atas efektifitasnya.

Umumnya setiap perusahaan selalu berubah dalam meningkatkan kinerjanya dan mampu untuk mengembangkan usahanya dalam menghadapi adanya tantangan atau hambatan yang dapat menimbulkan kerugian yang cukup material yang dialami oleh perusahaan.

Perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya di antara pesaing bisnis yang lain akan menerapkan strategi yang unggul agar dapat menyaingi perusahaan yang lain agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang berkepanjangan. Untuk mempertahankan eksistensi perusahaan maka pada Telkom Corporate University ini salah satunya menerapkan sistem insentif agar para karyawannya memiliki semangat lebih untuk bekerja dan itu dilakukan sesuai dengan pekerjaan yang telah karyawan lakukan bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil nilai kinerja unit di Telkom Corporate University dalam kurun waktu enam tahun terakhir (2009-2014) didapat data sebagai berikut:

Tabel 1.1 Nilai Kinerja Unit Telkom Corporate University periode 2009-2014

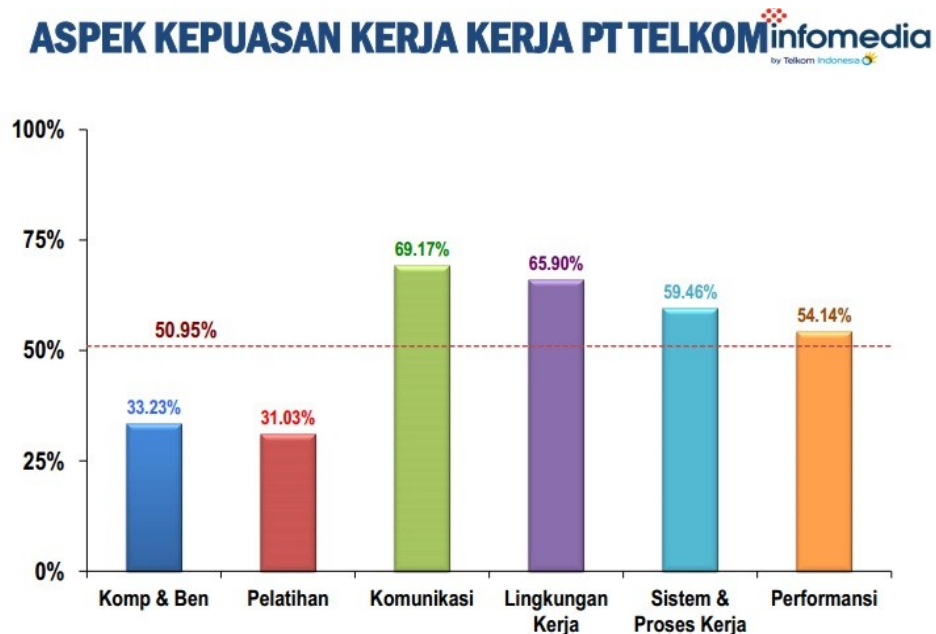
NKU	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TWI	99.54	101.64	104.72	102.98	102.95	104.17
TWII	100.25	104.47	102.78	102	100.73	102.99
TWIII	102.17	101.72	101.55	102.21	97.25	101.03
TWIV	101.09	101.84	98.65	102.12	97.19	100.27
RERATA	100.76	102.42	101.93	102.33	99.53	102.12

Sumber : olahan peneliti dari laporan tahunan (tahun 2009 s.d 2014)

Berdasarkan fenomena di atas, menunjukkan pencapaian nilai kinerja unit dalam kurun waktu enam tahun terakhir cenderung stabil pada level moderate.

Dalam hal ini menunjukkan bahwa posisi nilai kinerja unit berada pada level yang biasa-biasa saja. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada yang terlalu istimewa dalam nilai kinerja unit di Telkom Corporate University selama kurun waktu enam tahun dari 2009 hingga 2014, padahal telah diterapkan sistem insentif yang harusnya memberikan kinerja yang maksimal dan berprestasi.

Untuk aspek kepuasan kerja di PT Telkom berdasarkan hasil survei *result engagement driver* pada tahun 2013 didapatkan data grafik sebagai berikut:



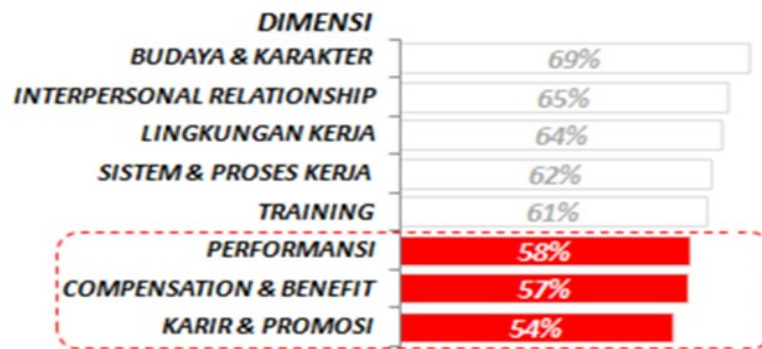
Gambar 1-1 Aspek Kepuasan Kerja PT. Telkom tahun 2013

Dari data yang ada di atas dan berdasarkan deskripsi laporan hasil survei *result engagement driver* pada tahun 2013 diketahui bahwa ada beberapa aspek yang kurang memuaskan bagi karyawan, antara lain:

- a. Kompensasi dan benefit
 - 1) Gaji Pokok
Gaji pokok dinilai terlalu rendah, bukan pada nominalnya saja sebagai “gaji pokok”, tetapi dampak gaji pokok tersebut sebagai dasar penentuan nominal yang akan diperoleh karyawan setelah mereka pensiun,
 - 2) Jaminan Kesehatan
Prosedur untuk mendapatkan layanan kesehatan dirasakan terlalu panjang dan merepotkan, karyawan harus diperiksa terlebih dulu di Yankes, baru kemudian mendapat perawatan ke dokter/RS dengan rekomendasi dari Yankes,
- b. Manajemen Performansi
 - 1) Sistem penilaian kinerja
- c. Pelatihan dan pengembangan
 - 1) Karir dan promosi
 - 2) Pelatihan dan pengembangan.

Hal yang tidak jauh berbeda juga terjadi pada tahun 2014, walaupun ada beberapa poin penilaian yang dikembangkan, namun tidak begitu menunjukkan

perubahan yang sangat mencolok. Hal ini terlihat dari laporan hasil *Employee Engagement Survey* (EES) tahun 2014.



Gambar 1-2 Persentasi hasil *Employee Engagement Survey* Tahun 2014

Berdasarkan gambar di atas, dapat dikatakan bahwa pada tahun 2014, kepuasan kerja karyawan di angka 61,2% dengan kategori *Low Satifaction Index*. Apalagi bila dilihat dari performansi, kompensasi dan benefit, karir dan promosi masih di zona merah.

Secara lebih spesifik indeks *engagement* di Telkom Corporate University, pada tahun 2014, tingkat kepuasan karyawannya adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2 Kepuasan Karyawan Telkom Corporate University Tahun 2014

INDEX ENGAGEMENT 2014	85.05%
MEAN SCORE KEPUASAN	61.86%
AVERAGE OF COMBEN	60.92%
AEVARAGE OF TRAINING	60.63%
AVERAGE OF KARIR PROMOSI	54.40%
AVERAGE OF INTERPERSONAL RELATIONSHIP	64.57%
AVERAGE OF LINGKUNGAN KERJA	62.39%
AVERAGE OF SISPRO KERJA	62.42%
AVERAGE OF PERFORMANSI	60.43%
AVERAGE OF BUDAYA KARAKTER	69.07%

Sumber : Laporan Hasil Survei Kepuasan Kerja Telkom Tahun 2014

Dari tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa aspek performansi secara keseluruhan memang masih menunjukkan angka yang kurang memuaskan yaitu 58% untuk Telkom dan 60, 43% untuk Telkom Corporate University.

Dari latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang Pengaruh Sistem Insentif terhadap Motivasi dalam pencapaian Kinerja Individu Karyawan di Telkom Corporate University.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian sebagaimana latar belakang penelitian, maka rumusan penelitian ini akan mengkaji pengaruh sistem insentif terhadap motivasi dalam rangka pencapaian kinerja di Telkom Corporate University dengan menggunakan motivasi sebagai variabel intervening. Untuk menganalisis perumusan masalah yang akan diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa baik sistem insentif di Telkom Corporate University ?
2. Seberapa tinggi motivasi kerja di Telkom Corporate University ?
3. Seberapa tinggi kinerja karyawan di Telkom Corporate University ?
4. Apakah sistem insentif berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi karyawan di Telkom Corporate University ?
5. Apakah motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja individu karyawan di Telkom Corporate University ?
6. Apakah sistem insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Telkom Corporate University ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisa sistem insentif di Telkom Corporate University.
2. Menganalisa motivasi kerja di Telkom Corporate University.
3. Menganalisa kinerja karyawan di Telkom Corporate University.
4. Menganalisis hasil pengaruh sistem insentif terhadap motivasi karyawan di Telkom Corporate University.
5. Menganalisis hasil pengaruh motivasi terhadap kinerja individu karyawan di Telkom Corporate University.
6. Menganalisis hasil pengaruh sistem insentif terhadap kinerja individu di Telkom Corporate University.

1.5 Kegunaan penelitian

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, yaitu:

1. Aspek Teoritis
Penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan masukan bagi pengembangan khasanah keilmuan. Perusahaan agar lebih memperhatikan hal – hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.
2. Aspek Praktis

- a. Masukan bagi Manager Perusahaan/Perusahaan mengenai sistem intensif dan motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja individu pada karyawan.
- b. Sebagai bahan kajian bagi pihak yang berminat untuk meneliti lebih lanjut terhadap aspek yang sama dengan kajian yang berbeda.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam pembahasan dan penyusunan selanjutnya, maka berikut ini adalah rencana peneliti membagi pokok-pokok pembahasan yang terdiri dari:

BAB I PENDAHULUAN. Berisi gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN berisi tentang konsep insentif, konsep motivasi, konsep kinerja, hubungan insentif, motivasi dan kinerja, penelitian penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN. Berisi penjabaran mengenai jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN. Berisi tentang pengolahan atau analisis data, pembahasan atau analisis temuan.

BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI. Menyajikan penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian.