

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT. Telkomsel merupakan anak perusahaan dari PT.Telkom Indonesia dengan nilai saham sebesar 65 % dan Singapore *Telecom* (Singtel) dengan nilai saham 35% yang berdiri pada tanggal 26 Mei tahun 1995. PT.Telkomsel adalah perusahaan yang bergerak di bidang operator jasa telekomunikasi selular dengan basis teknologi GSM (*Global System for Mobile Communication*)

Telkomsel memiliki sejarah yang cukup singkat untuk menjadi operator selular terkemuka di Indonesia, yaitu :

- a. Oktober 1993 Menparpostel menugaskan Telkom untuk membuat sebuah *Pilot Project* GSM di pulau Batam.
- b. November 1993 diimplementasikan *Pilot Project* oleh PT Telkom di pulau Batam dan Bintan.
- c. 31 Desember 1993 proyek GSM beroperasi dan merupakan awal komunikasi pertama antar ponsel di pulau Batam dan Bintan.
- d. 24 Agustus 1994 Telkom dan Indosat memperoleh izin prinsip mengoperasikan sistem GSM.
- e. 1 November 1994 pembentukan perusahaan BUMN antara PT. Telkom dan PT. Indosat.
- f. 26 Mei 1995 resmi berdiri PT. Telkomsel sekaligus menandai beroperasinya layanan GSM di Jakarta dan sekitarnya.
- g. 11 Maret 1996 status BUMN berubah menjadi PMA dengan bergabungnya PTT Telecom Netherlands (KPN Belanda) dan PT Setdco Megacell Asia.
- h. 29 Desember 1996 jangkauan Telkomsel seluas 27 propinsi dan lebih dari 340 kota kabupaten di seluruh Indonesia.
- i. 20 April 2011 Telkomsel meraih 100 juta pelanggan.

Sejak berdiri pada tahun 1995, Telkomsel secara konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi kepada masyarakat Indonesia yang tersebar

dari Sabang sampai Merauke. Saat ini Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dengan market share sebesar 47% dan memiliki jaringan terluas yang mampu menjangkau lebih dari 95% populasi Indonesia di seluruh penjuru Nusantara untuk melayani kebutuhan komunikasi berbagai lapisan masyarakat mulai dari kawasan perkotaan, ibukota kecamatan, daerah perintis, hingga desa perbatasan negeri, baik di gugusan pulau kecil ataupun di hutan pedalaman.

Secara konsisten Telkomsel telah mengimplementasikan roadmap teknologi selular, mulai dari 3G, HSDPA, HSPA+, serta menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE di Indonesia yang akan memberikan pelanggan akses yang lebih cepat di dalam menikmati layanan data serta memungkinkan penerapan teknologi selular dalam skala yang lebih besar, seperti untuk pengembangan kota pintar (*smart city*).

1.1.2 Visi, Misi Dan Budaya Perusahaan

PT. Telkomsel memiliki Visi, Misi dan Budaya perusahaan yang diimplementasikan dalam kegiatan operasional sehari-hari. Visi, misi dan budaya PT Telkomsel adalah sebagai berikut.

Visi

Menjadi penyedia layanan dan solusi *mobile digital lifestyle* kelas dunia yang terpercaya

Misi

Memberikan layanan dan solusi *mobile digital* yang melebihi ekspektasi pelanggan, memberikan nilai tambah kepada para stakeholders, dan mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa

Budaya Perusahaan

Budaya PT Telkomsel disebut dengan nama *The Telkomsel Way*, yaitu sistem keyakinan (*belief system*) yang secara terus menerus dibangun dan dikembangkan sebagai budaya perusahaan Telkomsel untuk mengantarkan Telkomsel selalu menjadi pemenang (*The Winner*) dengan pertumbuhan yang kompetitif dan berkelanjutan. Budaya dengan nama *The Telkomsel Way* terdiri dari tiga bagian sebagaimana disajikan dalam Gambar 1.1 pada halaman berikut.



Gambar 1.1 *The Telkomsel Way*

(Sumber : Telkomsel, 2013)

Secara umum, deskripsi dari *The Telkomsel Way* adalah sebagai berikut.

1. *Philosophy to be the Best*, merupakan keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi setiap insan Telkomsel untuk menjadi insan terbaik melalui perilaku-perilaku *Integrity, Respect, Enthusiasm, Loyalty* dan *Totality*. Keyakinan dasar ini merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap insan Telkomsel dalam mencapai yang terbaik.
2. *Principles to be the Star*, untuk mengimplementasikan perilaku-perilaku "*Always The Best*", insan-insan Telkomsel membutuhkan prinsip-prinsip dasar yaitu *SOLID, SPEED* dan *SMART*. Nilai-nilai inti ini akan membentuk pola pikir dan pola perilaku insan Telkomsel dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi insan bintang.
3. *Practices to be the Winner*, ketika insan-insan Telkomsel telah menerapkan perilaku nilai-nilai *GREAT* dan prinsip *Solid-Speed-Smart*, maka munculah *Great People*. *Great people* inilah yang mampu melahirkan *Great Startegy* dan pada akhirnya menelurkan *Great Innovation*. Nilai-nilai *GREAT* adalah sebagai berikut :
 - a. **InteGriTy**
 - b. **RespeCt**
 - c. **EnthusiaSm**
 - d. **LoyAlTy**
 - e. **Totality**

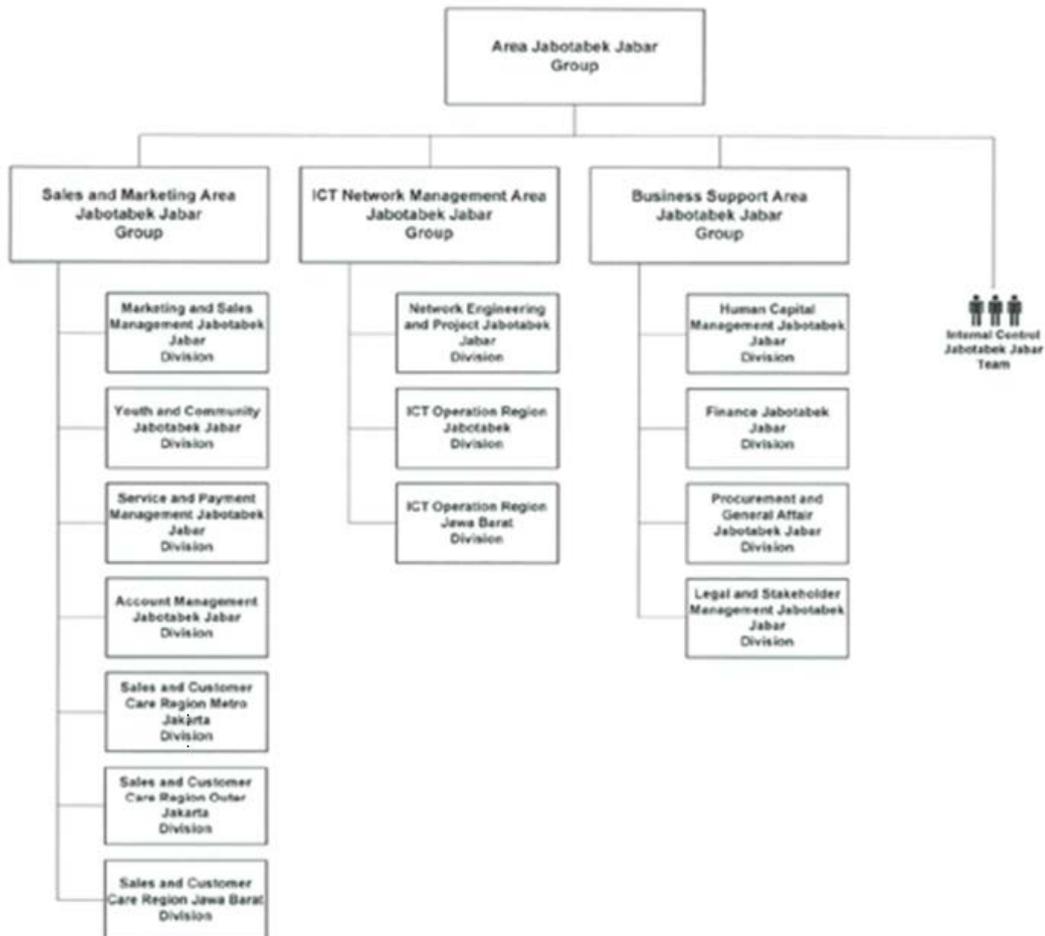
1.1.3 Produk Telkomsel

Saat ini Telkomsel memiliki beberapa macam produk yaitu :

- a. kartuHALO
- b. simPATI
- c. KartuAS
- d. Loop

1.1.4 Struktur Organisasi

Di Telkomsel, khususnya pada fungsi operasional, pelaksanaan pekerjaan dikelompokkan berdasarkan area dan dibagi menjadi empat area operasional, yaitu: Area 1 (Sumatera), Area 2 (Jabotabek Jabar), Area 3 (Jawa Bali), dan Area 4 (Pamasuka). Berikut ini adalah struktur organisasi Area 2.



Gambar 1.2

Struktur Organisasi PT. Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar

(Sumber : Telkomsel, 2016)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja pegawai (*job performance*) atau kumulatif hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk itu setiap perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Tidak jarang kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Kondisi seperti itu disebabkan terlalu lamanya seseorang bekerja di satu macam pekerjaan saja. Kondisi itu, dapat mengakibatkan kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan para pekerja (karyawan). Untuk mengurangi atau menghilangkan kejenuhan dan kebosanan para karyawan dalam pekerjaan, perusahaan atau Instansi sering melakukan rotasi kerja kepada para karyawan. Rotasi kerja ini dapat dilakukan oleh perusahaan atau instansi secara teratur dengan tujuan agar terjadi kenaikan performansi karyawan.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Mangkunegara (2005) menyebutkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Maharjan (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai karena termotivasi dengan pekerjaan dan puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Motowidlo (2003) mendefinisikan bahwa kinerja didasarkan oleh perilaku pegawai dan hasilnya sangat penting bagi keberhasilan organisasi. Prestasi kerja pada umumnya dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan.

Pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam rangka meningkatkan kinerja dari pegawainya, organisasi perlu memberi perhatian pada kepentingan pegawai yang memiliki berbagai macam kebutuhan. Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk

dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi. Motivasi dapat diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah (Marihot, 2002: 320)

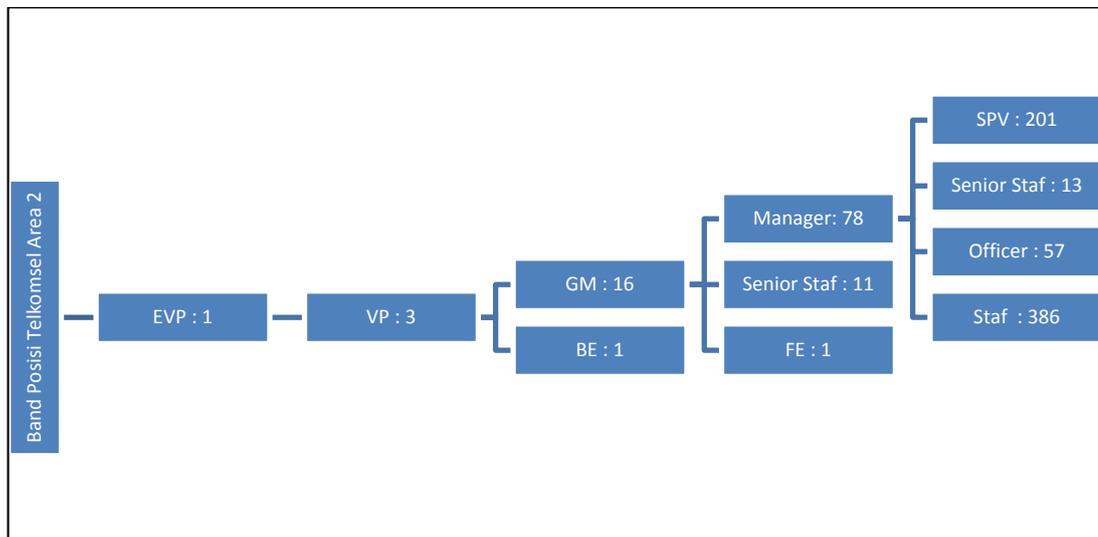
Rotasi Jabatan adalah perubahan periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganeekaragaman kegiatan karyawan (Robins, 2006). Hasibuan (2003) mengemukakan bahwa rotasi jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi itu. Istilah-istilah lain yang mempunyai makna sama dengan rotasi jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer. Selain rotasi kerja, perusahaan atau instansi dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawannya dengan melakukan mutasi, promosi, dan juga perubahan remunerasi. Mutasi, adalah perpindahan antar kantor, promosi (dilakukan untuk kenaikan jabatan), dan remunerasi (untuk tambahan penghasilan). Pada esensinya bahwa orang melakukan pekerjaan (bekerja), selain mendapatkan penghasilan, penghargaan, juga dapat meningkatkan prestasi kerjanya, misalnya dengan peningkatan karier.

Telkomsel Area 2 membagi wilayah cakupannya menjadi dua wilayah cakupan, yaitu Telkomsel Jabotabek dan Telkomsel Jawa Barat. Jumlah karyawan pada Telkomsel Area 2 adalah sebanyak 768 orang, terbagi atas 564 orang karyawan di Jabodetabek dan 204 karyawan di Jawa Barat.

Pada proses operasionalnya Telkomsel Area 2 juga melakukan rotasi, promosi, atau perpindahan wilayah area untuk para karyawannya, tercatat dalam data yang dikeluarkan oleh HCM Telkomsel Area 2 dalam satu tahun terakhir didapat bahwa terdapat 54 orang karyawan yang mendapat promosi, 335 orang karyawan yang rotasi di Area 2, dan 39 orang karyawan yang mengalami perpindahan ke Luar Area 2.

Rotasi atau perpindahan karyawan Pada Telkomsel Area 2 merupakan perpindahan karyawan dalam band posisi Telkomsel Area 2 yang dijelaskan kedalam sepuluh posisi yaitu *Executive Vice President (EVP)*, *Vice President (VP)*, *General Manager (GM)*, *BE*, *Manager*, *Senior Staf*, *Functional Expert (FE)*,

Supervisor (SPV), Officer dan Staf. Secara lebih lengkap, band posisi tersebut disajikan dalam Gambar 1.3 berikut.



Gambar 1.3 Band Posisi PT. Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar
(Sumber : Telkomsel,2016)

Jumlah karyawan yang mengalami perpindahan posisi di Telkomsel Area 2 Tahun 2016 adalah sebanyak 474 orang. Setiap bulan ada karyawan yang pindah, namun jumlahnya bervariasi. Secara rinci, disajikan dalam Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Perpindahan Karyawan Telkomsel Area 2 Periode Tahun 2016

Bulan	Jumlah	Bulan	Jumlah
Januari	129	Juli	56
Februari	12	August	4
Maret	2	September	23
April	30	Oktober	52
Mei	17	November	101
Juni	37	Desember	11
Total	227	Total	247

(Sumber : Telkomsel 2016)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa perpindahan karyawan di Area 2 terbanyak dilakukan pada bulan Januari (atau awal tahun 2016) berjumlah 129 orang, dan di bulan November sebanyak 101 orang. Jumlah karyawan per *band* posisi yang mengalami perpindahan disajikan dalam Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2
Data Perpindahan Band Posisi Telkomsel Area 2

Jabatan	Qty
Executive Vice President	1
Vice President	1
General Manager	3
Functional Expert Band 4	1
Manager	55
Supervisor	182
Staf	191
Secretary	1
<i>Out Area 2</i>	39
Grand Total	474

(Sumber Telkomsel 2016)

Perpindahan lokasi kerja terbanyak dialami oleh karyawan dengan posisi Staf sebanyak 191 orang dan Supervisor sebanyak 182 orang. Total karyawan dengan posisi staf dan supervisor yang dirotasi adalah sebanyak 373 orang dari total 474 orang yang dirotasi pada tahun 2016. Dirotasi menjadi sebuah aktifitas yang dipandang menakutkan bagi sebagian karyawan dikarenakan lokasi dan pekerjaan baru menjadi sebuah alasan yang membuat mereka sedikit tidak tertarik dengan rotasi maka dari itu peneliti akan meneliti hal yang belum pernah ada yaitu penelitian tentang perbandingan kinerja karyawan yang dirotasi dan yang tidak dirotasi pada posisi Staf dan Supervisor. Adanya perpindahan lokasi kerja di Telkomsel Area 2 ini disebabkan adanya perbedaan nilai kinerja individu maupun kelompok. Perpindahan lokasi kerja ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan performansi perusahaan. Dalam Tabel 1.3 pada halaman berikut ini disajikan nilai kinerja individu (SKI) karyawan yang telah dirotasi Tahun 2016.

Tabel 1.3

Nilai SKI Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar Yang Dirotasi

Nilai SKI	Ukuran	Semester I 2016	Semester II 2016
<2.5	Kurang	0	1
3.00 - 3.24	Baik	4	8
3.25 - 3.49	Baik	3	8
3.50 - 3.74	Baik	11	21
3.75 - 3.99	Baik Sekali	53	81
4.00 - 4.24	Baik Sekali	140	105
4.25 - 4.49	Baik Sekali	154	127
4.50 - 4.74	Istimewa	108	121
4.75 - 5.00	Istimewa	1	2
Total		474	474

Dari Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan nilai kinerja pada ukuran baik sekali pada semester II tahun 2016 dan kenaikan nilai ukuran istimewa pada semester II Tahun 2016. Sehingga penulis dapat mengukur bagaimana perbedaan kinerja karyawan yang dirotasi ataupun tidak dirotasi. Berdasarkan data pada akhir Desember 2016, maka penulis membatasi penelitian ini berfokus pada karyawan dengan jabatan supervisor dan Staf dikarenakan jumlah yang mengalami rotasi dan mutasi yang terbesar dibandingkan dengan jabatan lain. Hal ini dikarenakan ketika tujuan perusahaan adalah peningkatan *revenue*, maka pergeseran rotasi dan mutasi dititik beratkan pada jabatan supervisor dan Staf yang secara langsung berhubungan dengan aktivitas operasional dilapangan. Berdasarkan pemikiran di atas, maka studi penelitian ini akan mengkaji hal - hal yang berkaitan dengan rotasi kerja yang dilakukan oleh *Human Resource Management* Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar terhadap karyawannya di Tahun 2016, sehingga berdasarkan latar belakang penelitian diatas penulis memilih judul “Kinerja Karyawan di Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar (Analisa Komparatif Kinerja Karyawan Yang Telah Dirotasi Dan Belum Dirotasi)”

1.3 Perumusan Masalah

Karyawan adalah aset penting dalam sebuah perusahaan, kinerja karyawan yang dihasilkan berbanding lurus dengan performansi perusahaan, maka daripada itu Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar memiliki pola pengembangan kinerja karyawan dengan program rotasi ataupun perpindahan karyawan. Dengan pola ini, kinerja karyawan akan tetap tinggi karena pola ini dipercaya dapat menurunkan tingkat kejenuhan bekerja.

Rotasi Jabatan adalah perubahan secara periodik karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kejenuhan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan. Data membuktikan bahwa ada perbedaan kinerja individu pada tahun 2016. Pada penelitian ini penulis ingin mengetahui dan membandingkan kinerja karyawan yang mengalami dan tidak mengalami rotasi di Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar pada tahun 2016.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah sebagaimana dijelaskan pada sub-bab sebelumnya, penulis merumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Seberapa Tinggi Kinerja Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar dengan Jabatan Supervisor dan Staf yang belum dirotasi dan mutasi kerja pada tahun 2016 ?
2. Seberapa Tinggi Kinerja Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar dengan Jabatan Supervisor dan Staf yang sudah dirotasi dan mutasi kerja pada tahun 2016 ?
3. Apakah signifikan perbedaan Kinerja Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar dengan Jabatan Supervisor dan Staf yang belum dan sudah dirotasi kerja pada tahun 2016?

1.5 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Melalui deskripsi, analisis, dan pemaknaan atas temuan di lapangan, penelitian ini ditujukan untuk:

1. Mengetahui Seberapa Tinggi Kinerja Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar dengan Jabatan Supervisor dan Staf yang belum dirotasi dan mutasi kerja pada tahun 2016.
2. Mengetahui Seberapa Tinggi Kinerja Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar dengan Jabatan Supervisor dan Staf yang sudah dirotasi dan mutasi kerja pada tahun 2016.
3. Mengetahui Apakah ada signifikansi perbedaan Kinerja Karyawan Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar dengan Jabatan Supervisor dan Staf yang belum dan sudah dirotasi dan mutasi kerja pada tahun 2016

Adapun manfaat penelitian ini, antara lain :

1. Melihat Kinerja Karyawan dengan Jabatan Supervisor dan Staf Telkomsel Area Jabotabek Jabar yang belum dirotasi & Mutasi Kerja pada Tahun 2016
2. Melihat Kinerja Karyawan dengan Jabatan Supervisor dan Staf Telkomsel Area Jabotabek Jabar yang telah dirotasi & Mutasi Kerja pada Tahun 2016
3. Memberikan Pengetahuan Efek dari Rotasi & Mutasi Kerja terhadap Karyawan dengan Jabatan Supervisor dan Staf Telkomsel Area Jabotabek Jabar
4. Meningkatkan kinerja perusahaan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Riset pengumpulan data dengan metode kuantitatif, yaitu melalui kuisisioner yang diberikan kepada karyawan Telkomsel Area Jabotabek Jabar dan perancangan dan implementasi Rotasi & Mutasi Kerja Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar Tahun 2016.

1.7 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Berisi tentang telaahan teori secara umum mengenai tahap pengerjaan penelitian yang meliputi pengaruh lingkungan strategis baik internal maupun eksternal, kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing, kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis kinerja perusahaan yang dikaitkan dengan alat ukur metode Uji Beda serta Presentase Deskriptif .

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menggambarkan rencana kegiatan penelitian di lapangan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab masalah yang sedang diteliti yaitu adakah perbedaan kinerja yang dihasilkan oleh Karyawan dengan Jabatan Supervisor dan Staf Telkomsel Area Jabotabek Jabar yang belum dirotasi dan mutasi Kerja dengan Karyawan yang telah dirotasi dan mutasi Kerja pada Tahun 2016

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada Bab IV peneliti akan menguraikan data hasil penelitian tentang permasalahan yang dirumuskan dalam Bab I.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Dalam Bab V disajikan penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian, yang disajikan dalam bentuk kesimpulan penelitian. Peneliti juga harus teliti apakah kesimpulannya menjawab perumusan masalah atau tidak. Kesimpulan disajikan sesuai dengan rumusan masalah yang mengacu pada hasil penelitian dan pembahasan. Saran merupakan kesimpulan yang berhubungan dengan masalah dan alternatif pemecahan masalah. Selain menyentuh aspek praktis, perumusan rekomendasi juga harus ada yang ditujukan untuk tujuan pengembangan ilmu. Implikasi atau rekomendasi dapat ditunjukkan kepada para pembuat kebijakan, kepada para pengguna hasil penelitian, dan kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.