

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sejarah Perusahaan



Gambar 1. 1 Logo PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk

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

PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk, lebih dikenal sebagai “Mitratel” merupakan salah satu bagian dari grup PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk yang bergerak dalam bisnis infrastruktur telekomunikasi. Mitratel berkembang menjadi perusahaan penyedia infrastruktur telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan total 35,051 Tower, 50,390 Tenant dan 14,2 ribu kilometer *Fiber Optic* yang melayani seluruh operator selular maupun segala kebutuhan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia.

Sebagai upaya untuk mencapai tujuan perusahaan, Mitratel memiliki 4 Portofolio utama yaitu *Tower Leasing*, *Project Solution*, *Manage Service* dan *Fiber Optic*. Untuk mempercepat tercapai visi dan misi perusahaan, Mitratel melakukan *corporate action* berupa kegiatan anorganik seperti akuisisi infrastruktur dan teknologi serta inisiasi bisnis baru seperti *Power to Power Solution*, *Edge Infra Solution* dan *Satellite Conectivity*.

Setelah berhasil menjalani program mitigasi menghadapi Pandemi dan tetap fokus pada perkembangan dan inovasi bisnis di tahun sebelumnya. Tahun 2021 menjadi tonggak sejarah perusahaan dengan penawaran umum saham perdana (IPO) di bursa efek Indonesia. Aksi korporasi tersebut menuntut perusahaan untuk melakukan pengembangan yang lebih optimal baik dari sisi bisnis maupun organisasi untuk mencapai visi perusahaan.

1.1.2 Visi dan Misi

Mitratel memiliki keyakinan bila kesempatan terbuka dimana saja dan keinginan untuk memberikan kualitas pelayanan terbaik yang tertuang dalam *Purpose*, Visi dan Misi Perusahaan, yaitu sebagai berikut:

Purpose, “*Potential Everywhere*” menjadikan Indonesia menjadi lebih baik dengan menyebarkan potensi melalui akses layanan seluler dan ekosistem digital yang berkembang dan memiliki asas sebagai berikut:

- a. Mitratel percaya untuk senantiasa menyebarkan potensi dan menciptakan kesempatan baru.
- b. Mitratel konsisten untuk membantu seluruh *stakeholders* untuk mencapai tujuan tanpa batas.
- c. Mitratel membantu membangun potensi yang sesungguhnya untuk Indonesia yang lebih baik.

Visi, “Menjadi #1 *Digital InfraCo* di pasar APAC (Asia-Pacific) yang sedang berkembang dengan menawarkan layanan terbaik di kelasnya yang berkelanjutan.”

Misi, “Untuk mendukung pelanggan kami sebagai mitra strategis dengan memanfaatkan kemampuan digital baru untuk memaksimalkan nilai bagi semua pemangku kepentingan dan menciptakan dampak yang berkelanjutan bagi masyarakat dan bangsa.”

1.1.3 Budaya Organisasi

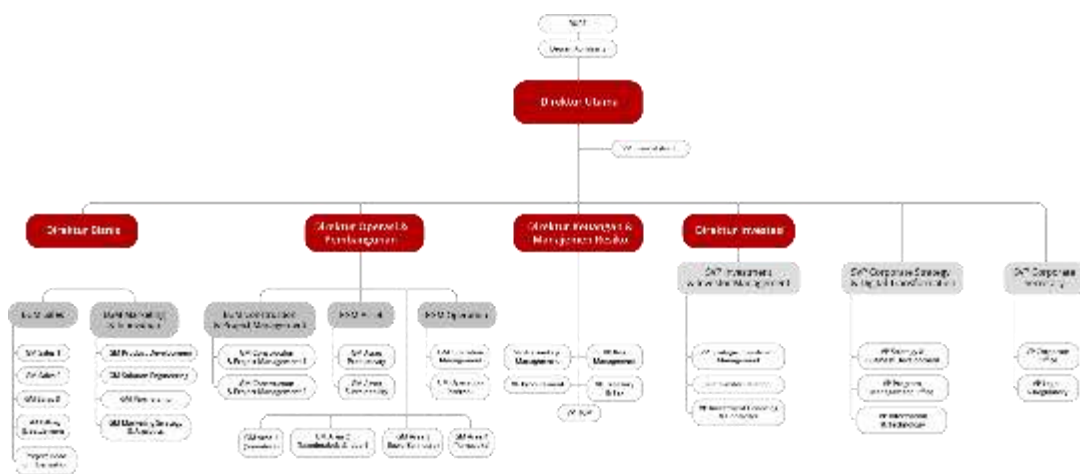
Mitratel sebagai bagian dari Telkom Indonesia menganut (*Core Values*) AKHLAK sebagai budaya perusahaan. Seluruh nilai tersebut harus diimplementasikan dan diinternalisasikan secara mendalam, konsisten, dan penuh tanggung jawab, sehingga melahirkan budaya kerja sehari-hari yang selaras dengan nilai-nilai utama AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif).

- a. AMANAH berarti memegang teguh kepercayaan.
- b. KOMPETEN berarti senantiasa belajar & mengembangkan kapabilitas.
- c. HARMONIS berarti peduli dan menghargai perbedaan satu sama lain.

- d. LOYAL berarti berdedikasi untuk kepentingan bangsa dan negara.
- e. ADAPTIF berarti senantiasa berinovasi & antusias menghadapi perubahan.
- f. KOLABORATIF berarti membangun sinergitas dalam kerja sama.

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Mitratel pada tingkat manajerial tertinggi Perusahaan ditunjukkan pada gambar 1.2 berikut.



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Mitratel

Sumber: Mitratel (2023)

1.2 Latar Belakang Penelitian

Mitratel merupakan perusahaan penyedia infrastruktur telekomunikasi terbesar di Asia tenggara senantiasa menawarkan layanan terbaik sebagai mitra strategis bagi seluruh partner perusahaan, hal ini dilakukan perusahaan guna menghadapi situasi yang rumit dan tidak dapat diprediksi (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Tantangan utamanya adalah bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dan mempersiapkan diri untuk menghadapi dan merespon setiap perubahan melalui transformasi baik dalam bisnis maupun organisasi.

Sumber daya manusia merupakan aset paling berharga dan pondasi utama dalam menopang kemajuan perusahaan (PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk, 2023a). Karyawan sebagai aset utama organisasi yang menentukan kemampuan

dan daya saing perusahaan di masa depan (I. Wigastianto & Wahyuningtyas, 2020). Perusahaan berupaya memprioritaskan SDM sebagai faktor utama yang akan menjadikan perusahaan siap menghadapi transformasi, hal ini juga di dukung oleh *mission statement* pengelola SDM di perusahaan yakni “Sebagai partner strategis dalam memenuhi talenta dan budaya organisasi digital yang men-support pertumbuhan berkelanjutan perusahaan”.

Implementasi strategi, transformasi dan rencana pertumbuhan perusahaan yang masif secara tidak langsung perlu diiringi dengan peningkatan kinerja karyawannya. Perusahaan memerlukan dorongan dari SDM yang handal, berkualitas, berkompetensi baik dan memiliki sikap serta etika yang sesuai dengan nilai budaya perusahaan (Mitratel annual Report, 2022). Mitratel sendiri menerapkan sistem SDM yang berfokus pada penilaian kinerja berjenjang melalui key performance indicator (KPI) dan juga penilaian berbasis *competencies and behaviour* (CBA). Ruky pada Mubarak & Putra (2018) memaparkan bahwa pengelolaan kinerja akan membawa manfaat bagi karyawan maupun organisasi bila dikelola dengan baik. Kinerja setiap karyawan memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi (Indiyati et al., 2021).

Melalui pengelolaan kinerja karyawan yang dilakukan secara rutin, Mitratel memiliki catatan kinerja, kompetensi dan *behaviour* dari setiap karyawannya. Hasil penilaian tersebut dimanfaatkan untuk mendorong keterlibatan dan peran aktif manajemen dalam menentukan target, pembinaan dan pengembangan karyawan. Hasil penilaian kinerja karyawan Mitratel dapat dilihat dalam Tabel 1.1.

Tabel 1. 1 Hasil penilaian Kinerja karyawan tetap 2019-2022

| TAHUN | JUMLAH | OUTSTANDING | | MEET TARGET | | BELOW TARGET | |
|-------|---------------------------|-------------|-----|-------------|-----|--------------|----|
| | | P1 | % | P2 | % | P3 | % |
| 2019 | 180 | 58 | 32% | 105 | 58% | 17 | 9% |
| 2020 | 269 | 72 | 27% | 180 | 67% | 17 | 6% |
| 2021 | 280 | 73 | 26% | 186 | 66% | 21 | 8% |
| 2022 | Belum ada hasil penilaian | | | | | | |

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa selama tahun 2019-2022 terjadi penurunan persentase karyawan yang tergolong dalam predikat kinerja “*Outstanding*” sebesar 6%, penurunan ini juga terjadi pada predikat kinerja “*Below Target*” sebesar 1%. sedangkan jumlah karyawan yang tergolong “*Meet target*” mengalami peningkatan sebesar 8%. Jika diperhatikan, hal ini menjadi menarik untuk dibahas karena terjadi penurunan kinerja “*Outstanding*” dan “*Meet Target*” yang diiringi dengan peningkatan pada predikat “*Below Target*”.

Pengelolaan kinerja karyawan yang baik merupakan hal penting bagi Organisasi sebagaimana yang dipaparkan Sedarmayanti pada Indiyati et al. (2021) bahwa kinerja karyawan yang rendah dapat menghambat suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Begitu juga bila karyawan dapat menunjukkan kinerja yang tinggi dalam mendukung pencapaian Perusahaan.

Selain memastikan kinerja karyawan yang optimal, beberapa ahli dan penelitian terdahulu juga memaparkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan. Kompetensi SDM dalam perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan begitu juga efek tidak langsung kompetensi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi (Dhyan Parashakti et al., 2020). Oleh karena itu, kompetensi dapat dijadikan sebagai landasan dalam mengelola kinerja karyawan. Sehingga kompetensi dalam pengelolaan SDM menjadi hal yang penting bagi perusahaan (Mubarok & Putra, 2018). Penelitian sebelumnya juga memaparkan pengaruh signifikan kompetensi terhadap kinerja karyawan sebagaimana yang di paparkan Mubarok & Putra, (2018) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan sebesar 36% terhadap kinerja karyawan. Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan nilai 46% (Waris, 2015).

Hasil penilaian kompetensi karyawan dapat dilihat dalam Tabel 1.3.

Tabel 1. 2 Standar Kompetensi Mitratel

| STANDAR NILAI | KATEGORI NILAI |
|---------------|-------------------------|
| K1 | <i>Outstanding</i> |
| K2 | <i>Very Good</i> |
| K3 | <i>Meet Expectation</i> |
| K4 | <i>Need Improvement</i> |
| K5 | <i>Need Development</i> |

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

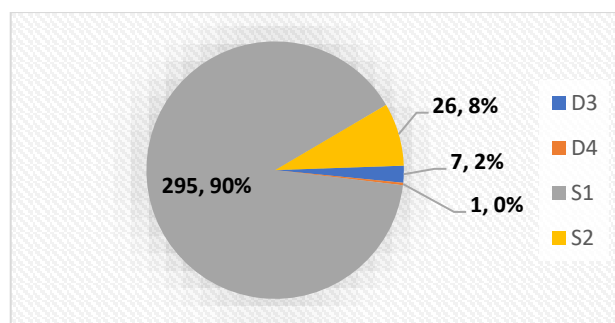
Tabel 1. 3 Hasil penilaian kompetensi karyawan tetap 2019-2022

| Tahun | Jumlah | K1 | % | K2 | % | K3 | % | K4 | % | K5 | % |
|-------|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|------|----|----|
| 2019 | 180 | 49 | 27% | 125 | 69% | 6 | 3% | | 0% | | 0 |
| 2020 | 269 | 3 | 1% | 252 | 94% | 14 | 5% | | 0% | | 0 |
| 2021 | 280 | 166 | 59% | 95 | 34% | 18 | 6% | 1 | 0.4% | | 0 |
| 2022 | 329 | 15 | 5% | 126 | 38% | 175 | 53% | 12 | 3.6% | 1 | 0% |

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

Hasil penilaian kompetensi karyawan tetap Mitratel tahun 2019-2022 menunjukkan bila terjadi fluktuasi persentase hasil kompetensi karyawan. Kinerja K1 menjadi predikat dengan fluktuasi terbesar dimana terjadi penurunan signifikan terhadap populasi sebesar 22% selama 2019-2022. Fluktuasi ini juga terjadi pada predikat K2 yang turun sebesar 31% selama 2019-2022 namun perubahan tiap tahunnya tidak terlalu signifikan.

Berbeda dengan predikat K1 dan K2, predikat K3, K4 dan K5 justru mengalami penambahan yang signifikan, Predikat K3 selama 2019-2022 mengalami kenaikan hingga 50% dari populasi. Selain itu mulai munculnya karyawan dengan predikat K4 dan K5 pada tahun 2022 mengindikasikan terjadi penurunan kompetensi karyawan. Hal ini dipercaya disebabkan oleh adanya beberapa detail kompetensi baru yang perlu dikuasai untuk mendukung setiap inisiatif bisnis baru untuk menjamin keberlanjutan Perusahaan (PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk, 2023).



Gambar 1. 3 Tingkat Pendidikan karyawan tetap 2022

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

Dari gambar 1.3 dapat dilihat bila mayoritas karyawan tetap Mitratel memiliki pendidikan S1 yaitu sebanyak 295 karyawan atau 90%, disusul S2 sebesar 8% dan Diploma sebesar 8,2%. Hal ini dinilai Perusahaan cukup memadai namun

hal tersebut memiliki kelemahan dari sisi kompetensi spesifik terutama dalam mendukung bisnis tower. Sebagaimana pada tabel 1.4 dapat dilihat bila saat ini Perusahaan hanya memiliki 10 karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan Telekomunikasi.

Saat ini Perusahaan telah memetakan kompetensi spesifik yang mendukung bisnis Perusahaan yang tertuang dalam *Mitratel Course Development Management Playbook*, dimana terdapat beberapa kompetensi baru yang dirasa kurang memadai seperti *strategic marketing*, *Fiber & 5G operation management*, *Investor Relation*, *Investment*, *Corporate finance* serta beberapa kompetensi lain yang perlu peningkatan. Sehingga Mitratel terus berusaha meningkatkan kompetensi karyawannya, diantaranya dengan melakukan pelatihan, pengembangan termasuk pendidikan formal.

Tabel 1. 4 Jurusan pendidikan karyawan tahun 2022

| TEKNIK | JUMLAH | NON TEKNIK | JUMLAH |
|-----------------------|------------|------------------------|------------|
| Sistem Informasi & IT | 15 | Administrasi | 20 |
| Teknik Arsitektur | 1 | Akuntansi | 46 |
| Teknik Elektro | 39 | Hubungan Internasional | 2 |
| Teknik Informatika | 31 | Hukum | 18 |
| Teknik Industri | 21 | Ilmu Komunikasi | 4 |
| Teknik Mesin | 4 | Manajemen | 65 |
| Teknik Sipil | 32 | MIPA | 2 |
| Teknik Telekomunikasi | 10 | Psikologi | 3 |
| | | Sastra | 6 |
| | | Jurusan Lain* | 10 |
| TOTAL | 153 | TOTAL | 176 |

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

Berikut biaya realisasi pelatihan dan pengembangan selama 3 (tiga) tahun:

Tabel 1. 5 Biaya pengembangan kompetensi karyawan tahun 2022

| TAHUN | REALISASI | TARGET | PERSENTASE (%) |
|-------|------------------|------------------|----------------|
| 2022 | Rp 2.698.244.865 | Rp 3.454.000.000 | 78% |
| 2021 | Rp1.967.089.489 | Rp 4.000.000.000 | 49% |
| 2020 | Rp2.645.572.685 | Rp 3.578.000.000 | 74% |

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

Dari tabel 1.5 diketahui bila pada tahun 2022 program pengembangan karyawan dianggarkan sebesar RP 3,4 miliar dan realisasinya sebesar 2,7 miliar

(78%), begitu juga pada tahun 2021 yang realisasinya hanya sebesar 49% dan tahun 2020 realisasi biaya hanya sebesar 74% yang digunakan untuk membiayai pengembangan kompetensi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa biaya pengembangan kompetensi karyawan selama 3 (tiga) tahun terakhir belum digunakan secara optimal.

Selain kompetensi, motivasi kerja karyawan juga menjadi hal yang penting untuk dikelola dalam suatu Perusahaan. Hal ini dikarenakan motivasi kerja dikenal sebagai salah satu hal penting untuk organisasi (Zameer et al., 2014). Menurut Iqbal *et al*; pada I. Wigastianto & Wahyuningtyas, (2020), motivasi dan kemampuan karyawan secara kolektif memengaruhi kinerja karyawan. Sugiarti (2023) memaparkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan banyaknya penelitian yang menyebutkan pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dalam konteks terpenuhinya kebutuhan dan keinginan karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Pada penelitian lainnya Mubarok & Putra (2018) memaparkan bila motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 21%. Motivasi individu yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karena itu Mitratel perlu memerhatikan kebutuhan karyawannya untuk meningkatkan motivasi kerjanya agar kinerja dapat menjadi lebih baik.

Untuk melihat kondisi motivasi kerja karyawan Mitratel saat ini, peneliti dapat menganalisa data kehadiran yang diberikan Perusahaan. Dimana menurut beberapa penelitian, disebutkan bila tingkat absensi karyawan di suatu perusahaan dapat menjadi indikator motivasi kerja karyawannya. Tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan rendahnya tingkat motivasi kerja karyawan pada perusahaan sehingga dapat memengaruhi tingkat kinerja yang tidak maksimal (Zunaidah et al., 2014). Mengutip dari hasil (Zameer et al., 2014), memaparkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi kerja sebagai faktor pendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias dalam mencapai kinerja yang tinggi. Penurunan antusiasme kerja dapat dilihat dari turunnya persentase kehadiran karyawan per-hari kerja efektif (Efendi & Wahyuningtyas, 2023).

Berdasarkan data yang diperoleh didapatkan bila rata-rata ketidakhadiran karyawan sebesar 7,56% per bulan di luar cuti yang menunjukkan rendahnya motivasi kerja karyawan dalam bekerja bila dibandingkan dengan ketentuan presensi Perusahaan yang menyebutkan bila kehadiran minimal adalah 90% dari hari kerja perbulan.

Tabel 1. 6 Hasil rekapitulasi absensi karyawan tetap 2023

| Bulan | Persentase Kehadiran | Persentase Ketidakhadiran | Persentase Cuti |
|----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------|
| Januari | 88% | 7% | 5% |
| Februari | 90% | 7% | 3% |
| Maret | 87% | 10% | 4% |
| April | 85% | 8% | 7% |
| Mei | 89% | 8% | 3% |
| Juni | 90% | 8% | 2% |
| Juli | 90% | 7% | 3% |
| Agustus | 91% | 6% | 3% |
| September | 92% | 7% | 2% |
| Rata-Rata per bulan | 89.11% | 7.56% | 3.56% |

Sumber: Internal Perusahaan (data yang telah diolah)

Gambaran ini dapat menunjukkan rendahnya motivasi kerja karyawan selama satu tahun terakhir, dimana pada tiap bulannya terlihat kehadiran karyawan sangat rendah atau hanya memenuhi syarat minimum kehadiran yang dipersyaratkan.

Fenomena yang terjadi di Mitratel adalah terjadinya peningkatan kinerja perusahaan yang tidak diiringi dengan kinerja karyawan berdasarkan dari hasil penilaian karyawan tahun 2019-2022, lalu penurunan hasil pengukuran kompetensi karyawan yang diiringi dengan terjadinya peningkatan ketidakhadiran karyawan, oleh karena itu hal ini menarik peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk” dalam upaya perusahaan mencapai tujuannya

1.3 Perumusan Masalah

Kinerja baik karyawan pada perusahaan merupakan hal penting dalam mencapai tujuan organisasi. Peningkatan motivasi kerja dan kompetensi karyawan diharapkan dapat mendorong kinerja karyawan agar mencapai kinerja yang telah di targetkan perusahaan. Namun, melihat dari fenomena yang terjadi pada perusahaan

diketahui bahwa kinerja, motivasi kerja dan kompetensi masih belum optimal. Sehingga diperlukan peningkatan kompetensi karyawan dan peningkatan motivasi kerja karyawan agar kinerja dapat tumbuh berkelanjutan.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan pada latar belakang, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kompetensi karyawan di Mitratel?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di Mitratel?
3. Bagaimana kinerja karyawan di Mitratel?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Mitratel?
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Mitratel?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan memahami pengaruh variabel kompetensi karyawan, motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di Mitratel, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kompetensi karyawan di Mitratel.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan di Mitratel.
3. Untuk mengetahui kinerja karyawan di Mitratel
4. Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan di Mitratel.
5. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Mitratel.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi lebih dalam serta masukan dalam menyikapi perkembangan teknologi di era digital untuk Perusahaan tentang motivasi kerja, kompetensi dan kinerja karyawan.

2. Bagi karyawan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan bagi karyawan tentang pentingnya motivasi kerja dan kompetensi dalam aktivitas kerja untuk dapat bersaing secara global.

3. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat memperluas pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia dan perkembangannya secara nyata terutama yang terkait dengan motivasi kerja, kompetensi dan kinerja karyawan

4. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya berikutnya terutama yang berkaitan dengan motivasi kerja, kompetensi dan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas akhir

Penyusunan tesis ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab yaitu:

a. BAB I Pendahuluan

Bab ini berisikan pembahasan mengenai deskripsi umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, manfaat, serta sistematika penulisan tugas akhir.

b. BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas teori-teori yang mendukung penelitian, serta penelitian-penelitian sebelumnya.

c. BAB III Metode Penelitian

Bab ini membahas jenis penelitian, operasionalisasi variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, serta teknik analisis data.

d. BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini membahas tentang analisa data dan pembahasan permasalahan yang telah dirumuskan.

e. BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini membahas tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan memberikan rekomendasi untuk dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

Halaman ini sengaja dikosongkan