

BAB I

PENDAHULUAN

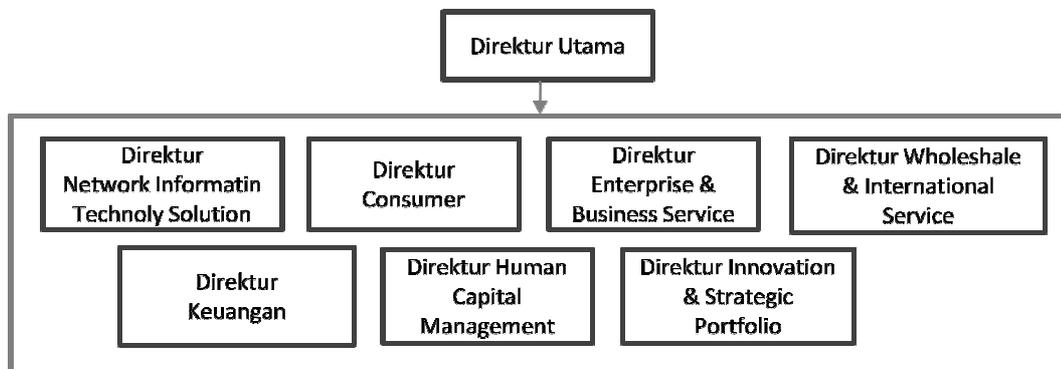
1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Telekomunikasi Indonesia (selanjutnya disebut Telkom) merupakan BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi dan jasa penyedia layanan jaringan di Indonesia. Telkom melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan portofolio bisnis TIMES yaitu *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Services*.

Telkom saat ini tengah bertransformasi menuju *Digital Company*, yang tertuang dalam visi Telkom tahun 2016-2020 “*Be The King of Digital in The Region*” dan misi “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*” dan *Strategic Objectives* “*Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pasific by 2020*”. Telkom berkeyakinan bahwa apa yang sedang diupayakan saat ini adalah langkah yang benar untuk terus menjadi pemimpin di industri digital. Telkom mengerahkan seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan predikat *The King of Digital* yang diartikan Telkom menjadi *market leader* di Indonesia dan kawasan Asia Pasifik dengan porsi revenue dari bisnis digital lebih dari 50%.

Dalam struktur organisasi Telkom terdapat 7 Direktorat yang masing-masing dipimpin oleh seorang Direktur.

Gambar 1.1
Struktur Direksi Telkom

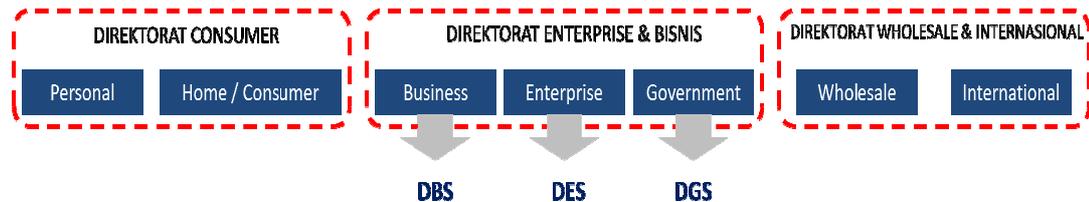


Sumber : web Portal Telkom, 2016

Dari 7 direktorat tersebut, 3 diantaranya adalah direktorat yang berfungsi sebagai *distribution channel* dan mengelola 7 portofolio pelanggan Telkom.

Gambar 1.2

Portofolio Pelanggan Telkom



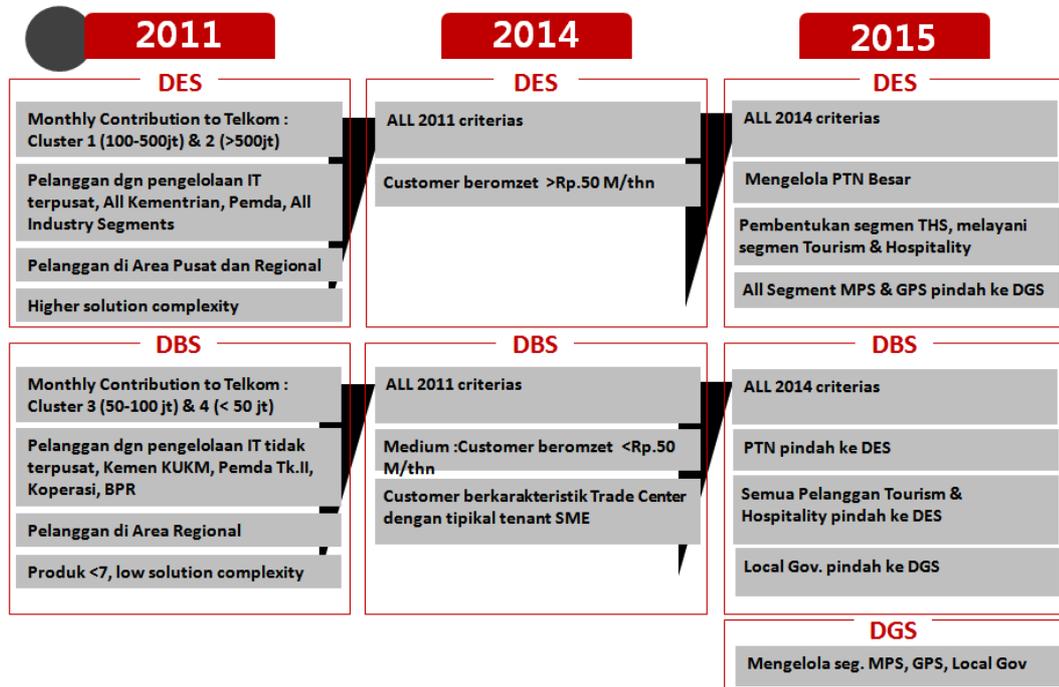
Sumber : *Annual Report* Telkom 2015 yang telah diolah

Secara lebih spesifik maka kita akan melihat Direktorat Enterprise dan Bisnis (Direktorat EBIS), yaitu direktorat yang secara khusus dibentuk untuk mengelola pelanggan dengan segmentasi *High End Market*. Direktorat EBIS dibentuk pada tanggal 29 Agustus 2005 dengan nama Direktorat EWS, karena menaungi 2 divisi yaitu Divisi Enterprise Service (DES) dan Divisi Wholesale Service (DWS). Seiring dengan transformasi yang terjadi di Telkom, maka Direktorat EWS mengalami transformasi dan perubahan-perubahan termasuk dalam pengelolaan pelanggan. Transformasi terakhir di tingkat Direktorat dilakukan berdasarkan PD.202.14.r.00/HK200/COP-J4000000/2013 tanggal 1 Agustus 2013.

Dalam struktur organisasi Telkom saat ini Direktorat EBIS membawahi 3 Divisi, yaitu :

1. Divisi *Enterprise Service*, adalah divisi yang mengelola pelanggan korporasi dengan pendekatan berbasis industri.
2. Divisi *Business Service*, adalah divisi yang mengelola pelanggan komunitas dan Usaha Kecil Menengah.
3. Divisi *Government Service*, adalah divisi yang mengelola pemerintahan dan lembaga yang menggunakan APBN/D dalam operasionalnya.

Gambar 1.3
Perbandingan Kriteria Pelanggan DES-DBS-DGS



Sumber : web Portal Telkom 2016

Sebagai *distribution channel* yang memiliki fungsi *sales & maintenance* dengan pelanggan, saat ini DES, DBS dan DGS memiliki *Account Manager* sebanyak 656 orang dan tersebar di 7 Regional yang ditugaskan secara khusus untuk mengelola pelanggan Telkom.

Tabel 1.1
Jumlah Account Manager di DES-DBS-DGS

Regional	DES	DBS	DGS
1	18	26	24
2	186	80	49
3	11	19	10
4	10	25	13
5	30	68	22
6	6	11	11
7	7	15	15
TOTAL	268	244	144

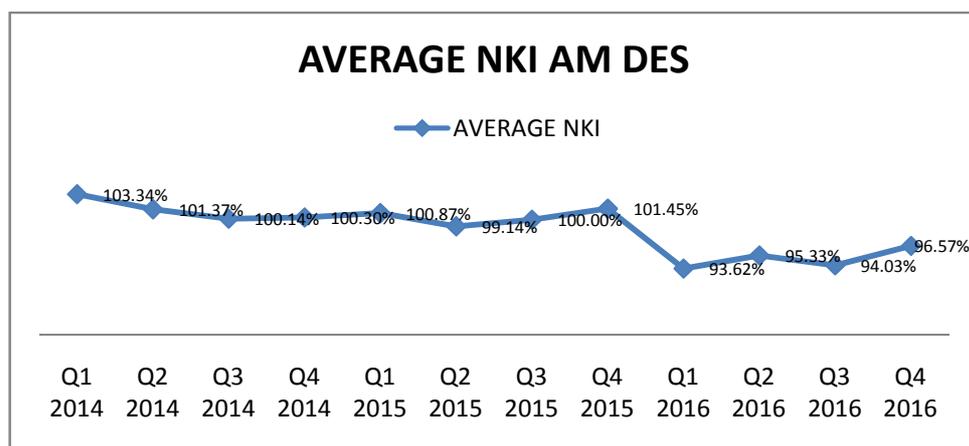
Sumber : data jumlah Account Manager yang telah diolah

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi, karena merupakan penentu bagi keefektifan berjalannya suatu kegiatan di organisasi. *Account Manager* merupakan salah satu fungsi pada lini terdepan penjualan Telkom di segmen *High End Market*.

Account Manager di Divisi Enterprise Service, Divisi Business Service dan Divisi Government Service memiliki tanggung jawab untuk mengelola pelanggan sesuai dengan *mapping* pelanggan yang diberikan. Dalam Kontrak Manajemen yang ditandatangani *Account Manager* setiap tahun, disebutkan secara spesifik pelanggan-pelanggan yang dikelola beserta dengan target yang diberikan. Ini menyebabkan target maupun kinerja seorang *Account Manager* menjadi unik. Salah satu alat ukur kinerja bagi *Account Manager* adalah melalui perhitungan Nilai Kinerja Individu (selanjutnya disebut NKI) yang dilaksanakan pada setiap triwulan. NKI *Account Manager* dihitung berdasarkan 3 indikator pencapaian utama yaitu *Revenue* (bobot 80%), *Sales* (bobot 10%) dan *Collection Rate* (bobot 10%).

Gambar 1.4
Trend NKI Account Manager DES

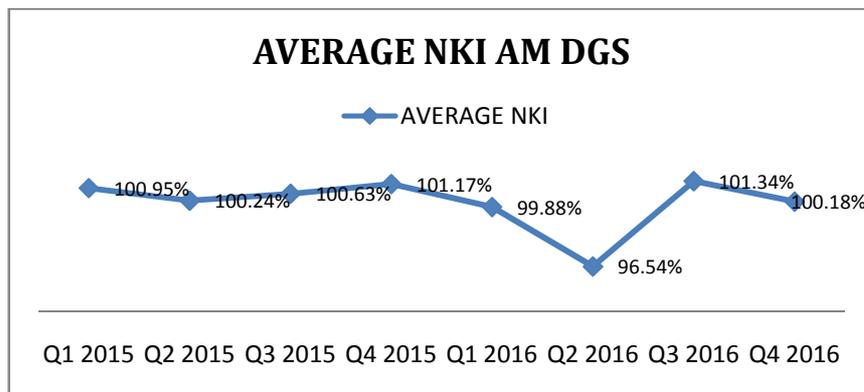


Sumber : Data NKI AM DES 2014-2016 yang diolah

Berdasarkan rata-rata NKI *Account Manager* di Divisi Enterprise Service (DES) selama 2014-2016, terlihat trend relatif di angka 100%-101%. Pada Q4 2016 rata-rata NKI *Account Manager* DES naik dari 100% menjadi 101,45%,

namun di Q1 2016 turun drastis menjadi 93,48%. Walaupun di Q2 2016 sampai Q4 2016 relatif naik, namun rata-rata NKI 2016 tidak pernah melampaui rata-rata NKI 2015. Ini menunjukkan NKI *Account Manager* DES belum sesuai dengan harapan karena kenaikannya belum konsisten, bahkan di 2016 rata-rata NKI *Account Manager* DES di bawah 100%, artinya belum memenuhi target yang diberikan.

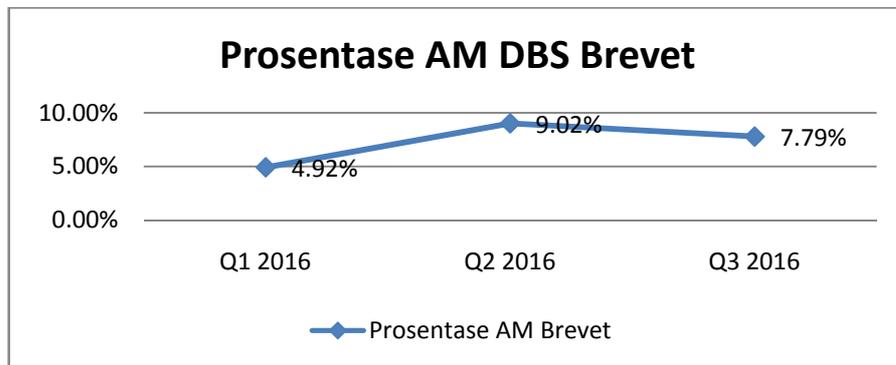
Gambar 1.5
Trend NKI *Account Manager* DGS



Sumber : Data NKI AM DGS 2015-2016 yang diolah

Sejak pertama kali Divisi Government Service (DGS) terbentuk di Q1 2015, terlihat trend rata-rata NKI *Account Manager* DGS naik dari 100.63% menjadi 101.17% pada Q4 2015, namun di Q1 2016 turun menjadi 99.88% dan turun lagi di Q2 menjadi 96.54%. Di Q3 naik menjadi 101.34% dan turun lagi di Q4 menjadi 100.18%.. Ini menunjukkan NKI *Account Manager* di DGS belum sesuai harapan karena belum konsisten naik dan belum selalu berada di atas 100%. Trend NKI mengalami naik dan turun cukup signifikan terutama di Q1-Q3 2016 bukan merupakan kondisi yang baik bagi perusahaan.

Gambar 1.6
Trend Jumlah *Account Manager* DBS Brevet



Sumber : Data Brevet AM DBS 2016 yang diolah

Perhitungan kinerja *Account Manager* di Divisi Business Service (DBS) dengan menggunakan perhitungan NKI Individual baru diimplementasikan di Q4 2016. Sebelumnya DBS menggunakan perhitungan Brevet, yaitu apresiasi diberikan kepada *Account Manager* yang melampaui target dengan indikator penilaian hanya dari *revenue* (berdasarkan data *billing complete*). Pada Q2 2016 prosentase jumlah *Account Manager* DBS yang menerima brevet naik menjadi 9.02% namun turun lagi di Q3 2016 menjadi 7.79%. Ini menunjukkan kinerja *Account Manager* DBS belum sesuai harapan, karena jumlah *Account Manager* yang memenuhi target masih jauh di bawah harapan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu yang amat diperhatikan oleh perusahaan. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Madan dan Bajwa (2016:114) menyatakan bahwa penghargaan finansial memiliki peran yang signifikan dan penting dalam kinerja karyawan, karena sifatnya yang memenuhi kebutuhan dasar. Demikian juga hasil penelitian Shahzadi et al (2014:165) menyatakan bahwa penghargaan intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

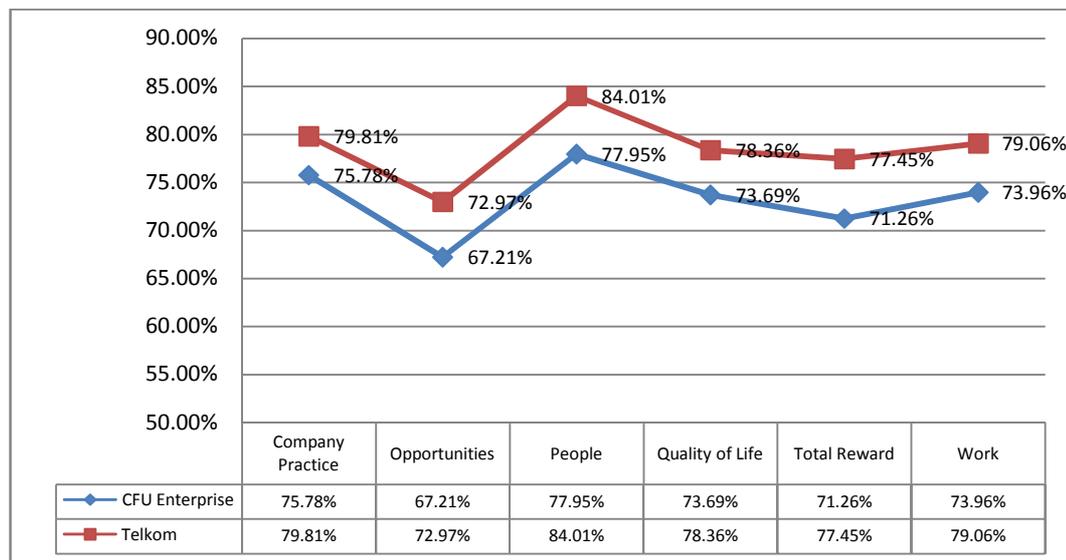
Gaji dan promosi, yang merupakan salah satu implementasi penghargaan terbukti sangat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Perusahaan yang memberikan gaji yang cukup bagi karyawannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Menurut hasil penelitian Masood (2014:111) gaji dan

promosi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Lebih lanjut hasil penelitian Supatmi et al (2013:33-34) menunjukkan bahwa penghargaan memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan dan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi penghargaan yang diterima karyawan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan tersebut. Demikian juga disampaikan Danish et al (2015:44) dalam penelitiannya di Pakistan menyatakan bahwa penghargaan ekstrinsik secara signifikan mempengaruhi kinerja dengan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi dalam hubungan ini.

Gambar 1.7

Employee Satisfaction Index Telkom 2016



Sumber : *Employee Satisfaction Index* Telkom Grup 2016

Account Manager di DES, DBS dan DGS tergabung dalam Direktorat EBIS (atau sekarang disebut CFU Enterprise). Hasil *Employee Satisfaction Index* (ESI) Telkom tahun 2016 adalah 78.11% dan tergolong puas. Namun ESI untuk karyawan di CFU Enterprise berada di bawah ESI Telkom yaitu sebesar 73.31%, termasuk di dalamnya untuk indikator penghargaan (*reward*). Kepuasan karyawan CFU Enterprise untuk penghargaan adalah 71.26% sementara kepuasan karyawan Telkom untuk penghargaan adalah 77.42% Artinya tingkat kepuasan *Account Manager* di Telkom adalah lebih rendah dibandingkan tingkat kepuasan karyawan

Telkom pada umumnya, lebih spesifik lagi tingkat kepuasan *Account Manager* untuk penghargaan adalah lebih rendah dibandingkan tingkat kepuasan karyawan Telkom pada umumnya.

Karyawan akan memberikan kinerja optimal mereka ketika mereka memiliki kepercayaan bahwa usaha mereka akan dihargai oleh manajemen. Kinerja yang diharapkan hanya dapat dicapai bila karyawan tersebut mendapatkan timbal balik dari perusahaan sebagaimana karyawan tersebut memberikan kepada perusahaan. Maka sebuah perusahaan harus berhati-hati dalam memberikan penghargaan kepada karyawan baik yang dalam bentuk penghargaan yang terlihat maupun tidak terlihat (Aktar et al, 2012:9).

Account Manager di Telkom adalah kelompok karyawan yang kinerjanya memberikan dampak langsung terhadap finansial Telkom. Apabila seorang *Account Manager* berhasil mendapatkan project dengan pelanggan Telkom dengan *revenue* senilai x Milyar, maka Telkom juga secara langsung akan mendapatkan tambahan *revenue* senilai x Milyar. Hal ini menyebabkan *Account Manager* di Telkom memiliki perlakuan khusus, salah satunya dalam hal sistem penghargaan.

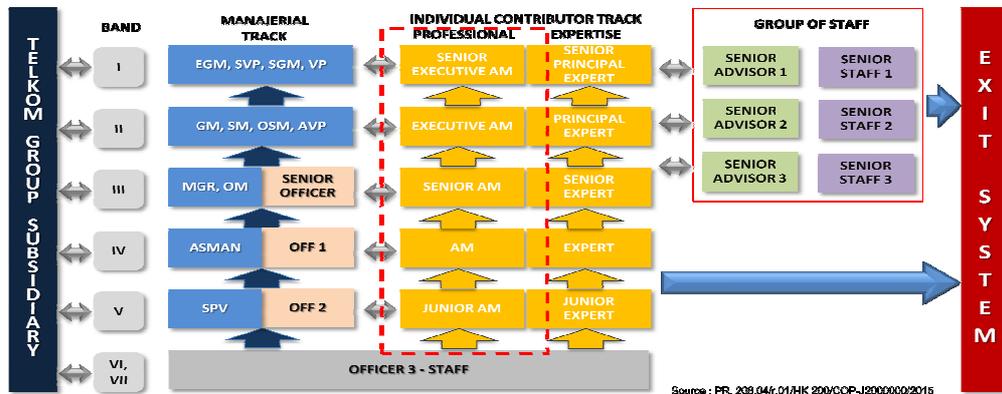
Telkom memiliki beberapa program-program penghargaan yang hanya diberikan kepada *Account Manager*, baik yang diberikan kepada seluruh *Account Manager* maupun yang diberikan kepada *Account Manager* berprestasi, antara lain :

1. Implementasi jalur karir *Individual Contributor*

Ditetapkan oleh Direktur HCM Telkom tanggal 30 Juni 2015. Jalur karir ini merupakan implementasi jenjang *dual career*, yaitu rencana pengembangan karir yang memungkinkan pergerakan ke atas pada karyawan tanpa perlu ditempatkan di posisi manajerial.

Gambar 1.8

Jalur Karir *Individual Contributor*



Sumber : *Business Recommendation* Telkom Triwulan 1 2016

Account Manager merupakan salah satu jalur karir di Telkom yang mengimplementasikan *Individual Contributor*. Sebelum jalur karir *Individual Contributor* ditetapkan, kelas posisi tertinggi seorang *Account Manager* hanya sampai *Senior Account Manager* di band posisi III atau setara dengan *Manager*. Namun dengan adanya jalur karir *Individual Contributor*, maka seorang *Account Manager* memiliki jalur karir profesional sampai dengan *Executive Account Manager* di band posisi II bahkan hingga *Senior Executive Account Manager* di band posisi I.

2. Kartu Kredit

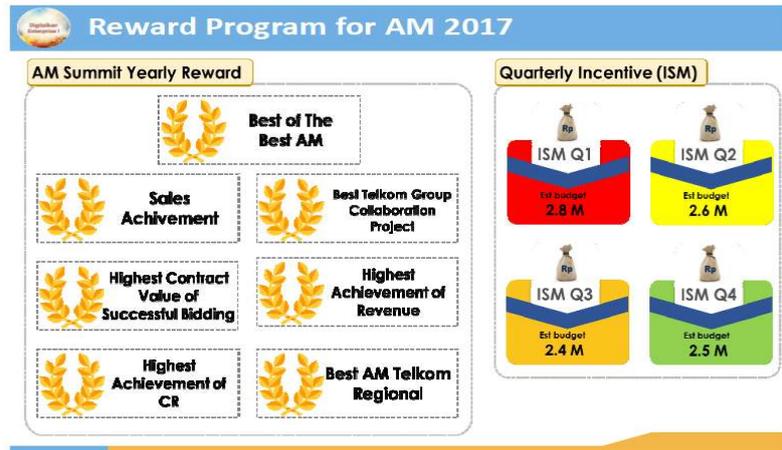
Account Manager di DES, DBS dan DGS mendapatkan fasilitas kartu kredit perusahaan untuk menunjang aktivitasnya yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Fasilitas ini diberikan dengan limit 5 juta rupiah (level *Senior Account Manager* hingga level *Senior Executive Account Manager*) dan 3 juta rupiah (level *Junior Account Manager* hingga level *Account Manager*).

3. Penghargaan Rutin

DES, DBS dan DGS juga memberikan penghargaan-penghargaan khusus bagi *Account Manager* yang berprestasi.

Gambar 1.9

Program Penghargaan *Account Manager* Direktorat EBIS



Sumber : Presentasi EVP DES dalam AM Summit 2017

Dalam forum *Account Manager* tahunan, diberikan 7 penghargaan kepada *Account Manager* di Direktorat EBIS dari masing-masing divisi (DES-DBS-DGS) dengan kontribusi terbaik sesuai dengan masing-masing kriteria. Selain itu terdapat program *Incentive Sales & Marketing* (selanjutnya disebut ISM), yaitu program triwulanan untuk memberikan insentif bagi *Account Manager* dengan pencapaian NKI > 100%. Nilai maksimal insentif yang diberikan adalah 3.5x *take home pay Account Manager*.

Selain penghargaan-penghargaan yang disebutkan dalam table 1.9 di atas yang diimplementasikan oleh DES, DBS dan DGS, 3 divisi tersebut juga memiliki penghargaan yang hanya diberikan di masing-masing divisinya, antara lain :

Tabel 1.2

Program Penghargaan Account Manager DES-DBS-DGS

Divisi	Reward	Indikator	Jenis Reward	Periode
DES	AM VVIP	Account Manager yang mendapatkan proyek dengan nilai kontrak tertinggi	Mobil operasional <i>dedicated</i> 1 bulan digunakan oleh AM	bulanan
DES	<i>Genie in The Bottle</i>	Account Manager Gen Y dengan pencatatan revenue terbesar	<i>Voucher</i>	bulanan
DES	Reward GASS	Account Manager yang meraih >70% target revenue tahun berjalan pada triwulan 1 tahun berjalan	<i>overseas trip</i>	tahunan
DGS	<i>Highest Bidding</i>	Account Manager yang mendapatkan proyek dengan nilai kontrak tertinggi	<i>Cash</i>	bulanan
DBS	<i>Highest Bilcom</i>	Account Manager dengan pencatatan revenue terbesar	<i>Cash</i>	triwulanan

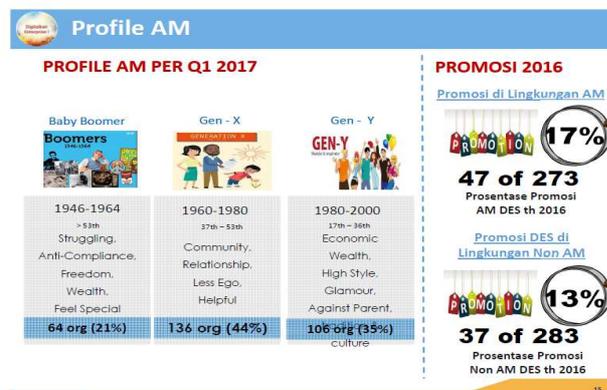
Sumber : informasi Account Team Management DES-DBS-DGS

4. Promosi

Seorang *Account Manager* memberikan kontribusi yang berdampak secara langsung kepada perusahaan, maka manajemen Telkom menjanjikan jalur promosi lebih banyak. Dalam AM Summit 2017, Executive Vice President DES Siti Choiriana menyampaikan bahwa promosi bagi jalur *Account Manager* DES di tahun 2016 adalah sebesar 17%, sementara untuk jalur non *Account Manager* sebesar 13%.

Gambar 1.10

Promosi Account Manager DES 2016



Sumber : Presentasi EVP DES dalam AM Summit 2017

1.3 Perumusan Masalah

Di tengah kemajuan dan persaingan industri telekomunikasi yang semakin ketat, Telkom sebagai BUMN di industri telekomunikasi juga terus melakukan berbagai transformasi untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Dalam pengelolaan pelanggan terutama pelanggan *High End Market*, Telkom secara khusus mengalokasikan 656 Account Manager di seluruh Indonesia.

Salah satu faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Program penghargaan yang dikeluarkan oleh perusahaan bagi karyawan salah satunya adalah untuk meningkatkan kemauan orang bekerja dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Telkom menerapkan berbagai program penghargaan bagi *Account Manager*, mulai dari insentif, kartu kredit dan program jalur karir profesional bagi *Account Manager* yang telah diimplementasikan sejak tahun 2015.

Dengan melihat program-program penghargaan yang telah dijalankan oleh Telkom untuk *Account Manager*, maka seharusnya memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja *Account Manager* di Telkom. Namun dari rata-rata kinerja *Account Manager* DES dan DGS di tahun 2016 berada di bawah 100%, dan kinerja *Account Manager* di DBS belum menunjukkan peningkatan yang konsisten. Demikian pula untuk kepuasan kerja. Dalam hasil *Employee Satisfaction Index* Telkom tahun 2016, kepuasan kerja *Account Manager* Telkom berada di bawah kepuasan kerja karyawan Telkom pada umumnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah yang dirumuskan oleh penulis dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh penghargaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Peneliti merumuskan beberapa pertanyaan yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini, yaitu :

1. Bagaimana penghargaan bagi *Account Manager* PT. Telekomunikasi Indonesia?

2. Bagaimana kepuasan kerja *Account Manager* PT. Telekomunikasi Indonesia?
3. Bagaimana kinerja *Account Manager* PT. Telekomunikasi Indonesia?
4. Apakah penghargaan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia?
5. Apakah penghargaan dan kepuasan kerja karyawan secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia?

1.5 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan pertanyaan penelitian akan diangkat, maka tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa penghargaan *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia.
2. Untuk menganalisa kepuasan kerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia.
3. Untuk menganalisa kinerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan terhadap kepuasan kerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia.
5. Untuk mengetahui pengaruh penghargaan dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja *Account Manager* di PT. Telekomunikasi Indonesia baik secara parsial maupun simultan.

1.6 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan penyediaan informasi baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pihak yang berkepentingan.

1.6.1 Aspek Teoritis

Secara akademisi hasil penelitian ini dapat menambah dan memperkaya pengetahuan mengenai pengaruh dan kepuasan kerja terhadap kinerja *Account Manager*.

1.6.2 Aspek Praktisi

Bagi Telkom pada umumnya dan khususnya bagi Direktorat Human Capital Management dan divisi fungsi terkait, hasil penelitian ini dapat menjadi evaluasi dalam kebijakan dan implementasi penghargaan baik ekstrinsik maupun intrinsik khususnya bagi *Account Manager*.

Terhadap variabel yang berpengaruh signifikan maka dapat dipertahankan dan ditingkatkan pengelolaannya, namun apabila tidak berpengaruh signifikan maka perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut karena artinya tidak sesuai dengan tujuan Telkom dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penyusunan proposal thesis ini adalah sebagai berikut :

1. Bab I Pendahuluan

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian menyangkut fenomena yang terjadi sehingga layak diteliti, perumusan masalah yang berdasarkan laporan penelitian, tujuan penelitian secara teoritis dan praktis, serta sistematika penulisan.

2. Bab II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian

Pada bab ini menguraikan kajian kepustakaan mengenai penghargaan, kepuasan karyawan, dan kinerja karyawan dari berbagai literatur terkait. Bab ini juga menjelaskan mengenai penelitian-penelitian terdahulu, kerangka pemikiran yang menggambarkan aliran pola pikir penelitian, hipotesis penelitian, serta ruang lingkup penelitian terkait dengan variabel & sub variabel penelitian, lokasi dan objek penelitian, serta waktu dan periode penelitian.

3. Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, pendekatan yang digunakan, identifikasi variabel dependen dan variabel independen, tahapan penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, serta teknik analisa data.

4. Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini akan menjelaskan tentang deskripsi variabel penelitian, analisa data hasil pengolahan dan pembahasan hasil penelitian.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan dari aspek teoritis dan aspek praktisi.