

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Tinjauan Terhadap Obyek Penelitian

#### 1.1.1 Sejarah Perusahaan

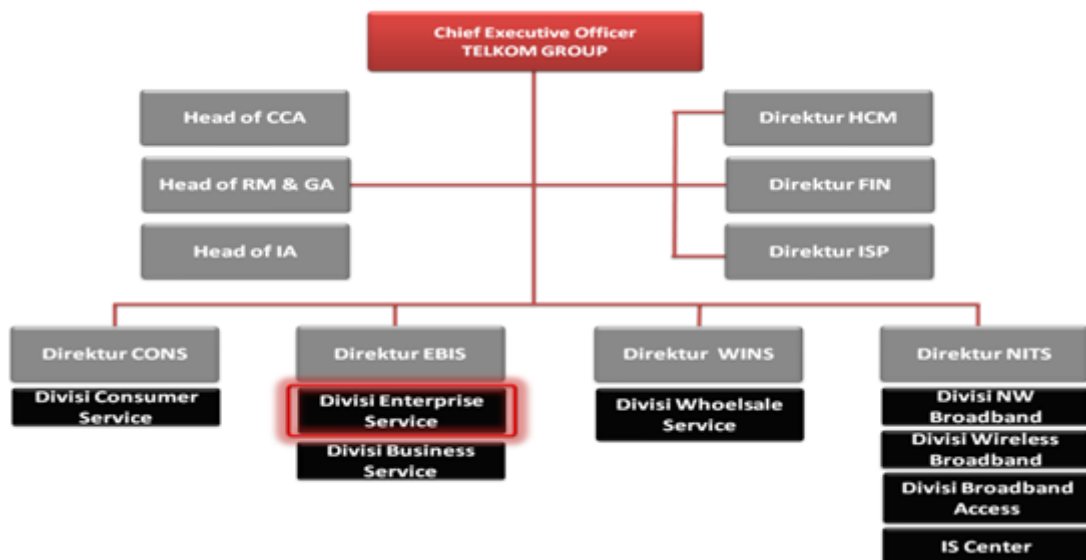
Berdasarkan data *IDC Asia Pacific Report 2014, ICT spending: IT service, Software & Hardware in Enterprise Service* mencapai 12.8T dan *share* Telkom 7.57T atau setara dengan 59% *share*. Telkom sebagai *market leader*, telah menangkap serta merintis pengelolaan potensi pasar di *Enterprise Market* secara fokus sejak tahun 2003. Dimulai dengan program *Committed to Service Excellence (C2SE)* yang diimplementasikan pertama kali di Divisi Regional II Jakarta. Program C2SE dimaksudkan untuk *corporate line* dengan berfokus pada tiga aspek utama, yaitu: *Business Proses, HR system*, dan *Teknologi Informasi*, kemudian dilakukan pengembangan baik dari faktor internal maupun eksternal sehingga muncullah program berikutnya, yaitu: Program *Managing Strategic Account (MSA)*.

*Managing Strategic Account (MSA)* merupakan suatu mekanisme pemberian layanan kepada *Strategic Account (Business Customer, Corporate Customer, dan OLO Customer)* yang dilakukan oleh Telkom melalui *front room employee* dalam rangka mendukung *service excellence*. Telkom semakin fokus dalam pengelolaan *Enterprise Customer*, hal ini tampak dari struktur organisasi Telkom, dimana pengelolaan *Enterprise Market* dan *Business Market* berada dalam satu direktorat yang terpisah dari *Consumer Market*.

Direktorat *Consumer Services (CONS)* berfokus pada penanganan bisnis segmen *consumer* atau *retail*. Direktorat *Enterprise and Business Services (EBIS)* berfokus pada penanganan bisnis segmen *Small Medium Enterprise Customer* dan *Corporate Customer*. Direktorat EBIS membagi pelanggannya dalam dua divisi berdasarkan ukuran perusahaan dan besaran belanja Telekomunikasi dari perusahaan tersebut, menjadi dua Divisi yaitu Divisi *Business Service (DBS)* yang menangani *Small Medium Enterprise Customer* dan Divisi *Enterprise Service (DES)* yang menangani *Corporate Customer* serta *Government*. Direktorat *Wholesale and International Services (WINS)* berfokus pada penanganan bisnis segmen *wholesale* dan *international* serta pengendalian operasional Divisi *Wholesale Services (DWS)*.

Sedangkan Direktorat NITS berfokus pada pengelolaan *Infrastructure Strategy and Governance, IT Strategy and Governance*, serta pengendalian operasi unit-unit melalui Divisi IT dan *Service Solution*.

**Gambar 1.1**  
**Struktur Organisasi Telkom**



(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

Telkom yang memiliki tiga *direct channel* sebagai *interface* dengan pelanggan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan yang berkesinambungan dalam memberikan layanan terbaik dan menyeluruh kepada seluruh pelanggannya. Dalam hal ini, Divisi *Enterprise Service* (DES) sebagai bagian dari entitas Telkom juga selalu berusaha untuk meningkatkan layanan kepada *Enterprise Customer*, salah satunya melalui penyesuaian struktur organisasi.

**Tabel 1.1**  
***Learning and Adapt Divisi Enterprise***

TAHUN	2000-2003	2003-2005	2005-2007	2007-2009	2009-2013	2013-2014	2014-NOW
LEARNING	PROBIS ENTERPRISE	4 SEGMENT 2 REGIONAL	6 SEGMENT 7 UNER	6 SEGMENT 7 UNER	7 SEGMENT 2 UNER	13 SEGMENT 2 TERRITORY	15 SEGMENT 7 DIVRE
	Service integrator for nation-wide corporate customer	- Delivery channel - Regional based	- Customer segmentation - Customer care & UBC	- SOA remediation - ISO 9001 & ISO 9004 certification	- Strengthen partnership - Ecosystem	- Center of excellence - Bidding management - Project management	- Managing HEM by marketing 2.0 - Enterprise mega solution
ADAPT			KD. 55/PS.150/COP-80030000/2006 ttg Organisasi DIVES	KD. 55/PS.150/COP-80030000/2006 ttg Organisasi DIVES	PD. 201.09/r.00/PS.150/COP-80030000/2012 ttg Organisasi DES	PD. 202.13/r.00/HK.200/COP-14000000/2013 ttg Organisasi DES	- PD. 202.32/r.00/HK.200/COP-14000000/2014 ttg Perubahan Pertama Organisasi DES - PD. 202.35/r.00/HK.200/COP-14000000/2014 ttg Perubahan Kedua Organisasi DES

(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

Tabel 1.1 pada halaman dua, menggambarkan DES sebagai *delivery channel* untuk *enterprise market*, sehingga penguatan difokuskan di 15 segmen. Masing-masing segmen mengelola industri yang karakternya spesifik. Karakter industri yang pengelolaannya berada di DES ialah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Segmentasi Customer di Divisi Enterprise**

NO	ESS	SUB SEGMENT
1	Banking Management Services	Bank Sentral, Bank BUMN, Bank Swasta Nasional
2	Education Management Services	Kemendikbud, Perguruan Tinggi, Kemenristek Dikti, dan Lembaga dibawah Kemenristek
3	Energy & Resource Services	Pertambangan, Oil & Gas, Utility
4	Financial Management Services	Multifinance, Sekuritas, Asuransi Kerugian, Pegadaian, Bank Daerah, Bank Swasta Asing
5	Government Management Services	Pemerintah (Pusat dan Propinsi), Lembaga Tinggi Negara, Lembaga non departemen, Kedutaan
6	Helathcare & Welfare Services	Kemenkes, Rumah sakit/ klinik, Asuransi Jiwa & Sosial, Farmasi
7	Information & Professional Services	Professional Services, System Integrator, Apartemen, Otomotif Services, Electronic Services
8	Manufacturing & Agribusiness Services	Agribusiness, Consumer Goods & Chemical Manufacturer, Kawasan Industri
9	Maritime & Logistic Services	Kemen Kelautan & Perikanan, Logistic/Cargo, Transportasi Laut/Sungai, Port Management Laut
10	Media & Communication Services	OLO, ISP, Media Cetak, Media Elektronik/Broadcaster
11	Military and Police Services	Militer, Blue Light Service, Lembaga Penegak Hukum
12	Property & Construction Services	Construction, Real Estate, BUMN Karya, Property Office
13	Tourism & Hospitality Services	Hotel,Resort, Travel Agent, Food & Beverage, Kemenpar, Kawasan wisata dan MICE
14	Trading & Distributor Services	Retailer, Wholesaler, Distributor, Mall Trading, Kawasan Bisnis
15	Transportation Management Services	Transportasi Darat & Udara, Bandara, Pengelola Jalan Tol

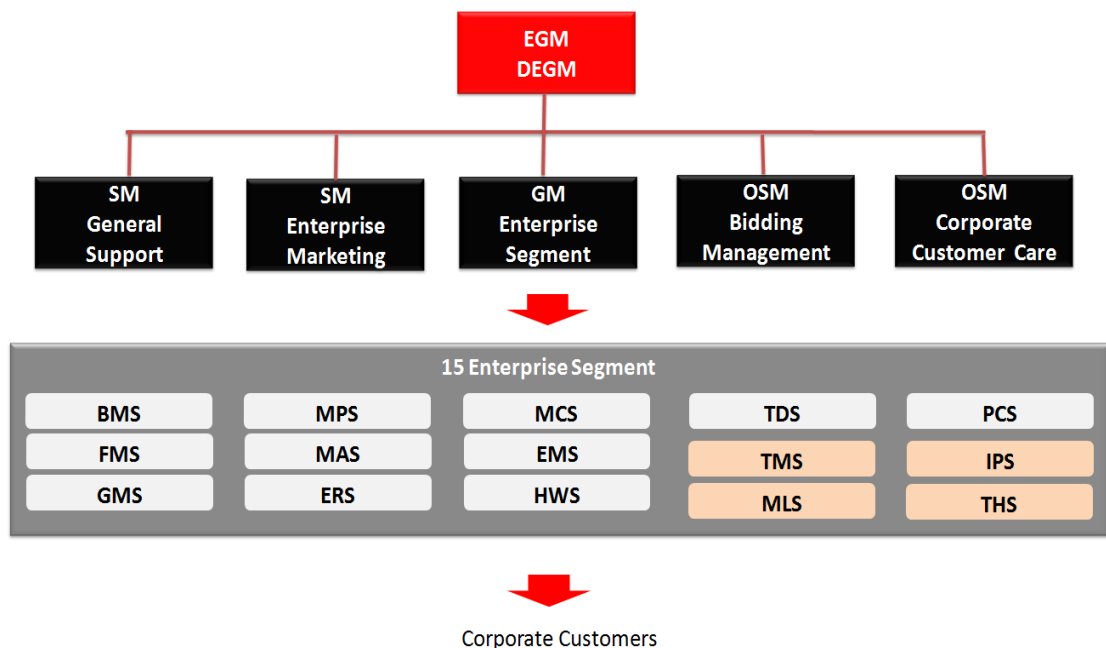
(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

Setiap segmen dipimpin oleh seorang *General Manager* (GM). Setiap GM akan mempertanggungjawabkan kinerja segmen nya baik berupa kinerja *Financial* berupa *Sales* dan *Revenue*, maupun kinerja *non-Financial* berupa *Customer Satisfaction* dan *Customer Loyalty* kepada *Executive General Manager* (EGM) dan *Deputy Executive General Manager* (*Deputy EGM*). Penanganan *Corporate Cutomer* dilakukan oleh *Accout Manager* sebagai *single point of contact* Telkom yang secara

structural berada di bawah *General Manager*. Secara individu, *Account Manager* diberi tanggung jawab dan otoritas untuk dapat mengelola *Corporate Customer* walaupun dalam kegiatan operasionalnya seorang *Account Manager* akan banyak terlibat dengan unit-unit lain di TelkomGroup.

Penjelasan terkait struktur organisasi di Divisi *Enterprise Service* tercantum dalam PD 202/2014 tentang Organisasi Divisi *Enterprise Service*, sebagai berikut:

**Gambar 1.2**  
**Struktur Organisasi Divisi *Enterprise***



(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

*Enterprise Segment* diberi warna berbeda yaitu TMS, IPS, MLS, dan THS karena keempat segmen ini (*Transportation, Information and Professional, Maritime, dan Tourism and Hospitality*) merupakan segmen yang baru terbentuk di Divisi *Enterprise Service* karena adanya peluang dari industri yang perlu penanganan khusus dari Telkom melalui Divisi *Enterprise Service*.

### 1.1.2 Visi dan Misi

Visi Divisi *Enterprise Service*:

*To become a Leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services (TIMES) Player to serve Enterprise Customer in the Region*

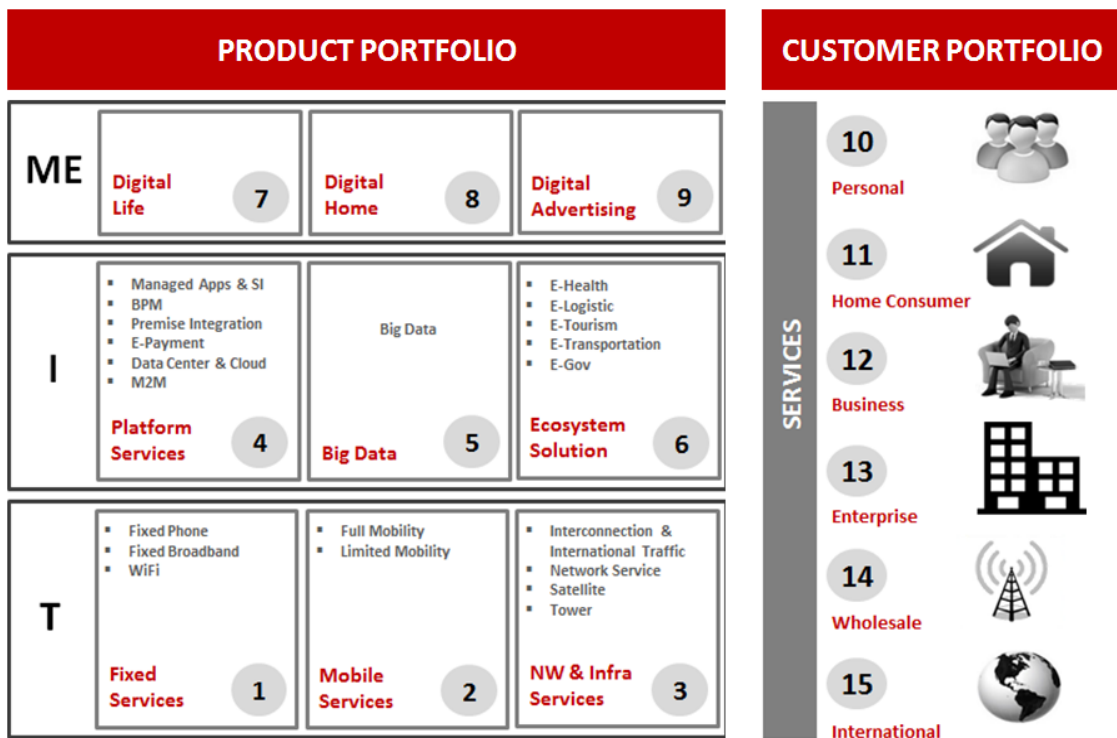
Misi Divisi Enterprise Service:

- a. To Provide More for Less TIMES Services for Enterprise Customer
- b. To be the Role Model as the Best Managed Business Group in Indonesian Corporation

### 1.1.3 Kegiatan Usaha

Dalam menjalankan bisnisnya, Telkom membagi *portfolio* menjadi dua kategori, yaitu *product portfolio* dan *customer portfolio*. *Product* dan *Customer Portfolio* Telkom diimplementasikan oleh seluruh *Strategic Business Unit* Telkom Group dalam hal ini Divisi *Enterprise Service*.

**Gambar 1.3**  
***Product Portfolio dan Customer Portfolio Divisi Enterprise***



(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

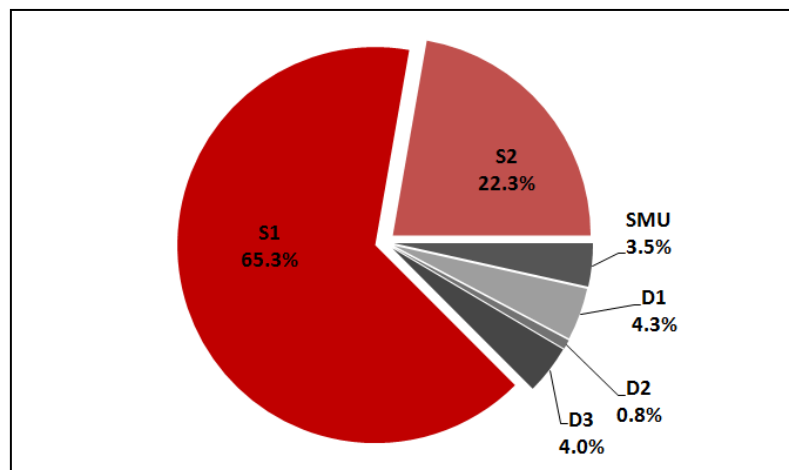
Divisi *Enterprise Service* mengelola *customer portfolio* Telkom untuk pelanggan *enterprise* (poin 13). Dengan *product portfolio* TIME yang dilayankan kepada pelanggan (poin 1 – poin 7). Berbeda dari pengelolaan *retail customer* (*personal* dan *home consumer*), pengelolaan *enterprise consumer* tidak dilakukan secara massal. Setiap *Corporate Customer* akan dikelola dan dibina hubungan

baiknya kepada TelkomGroup melalui *single point of contact* yaitu *Account Manager*. Secara *structural* *Account Manager* tidak berada di bawah *General Manager*. *General Manager* membawahi *manager* lini yang *band* posisi nya sama dengan *Account Manager*, namun secara operasional *Account Manager* mendapatkan support penuh dari *manager* lini.

#### 1.1.4 Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Komposisi sumber daya manusia di Divisi *Enterprise Service* bila ditinjau dari tingkat pendidikan tertera dalam Gambar 1.4 sebagai berikut:

**Gambar 1.4**  
Komposisi SDM Divisi *Enterprise* berdasarkan tingkat pendidikan



(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

Sedangkan bila ditinjau dari jabatan yang dipetakan terhadap tingkat pendidikan di Divisi *Enterprise Service* adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
*Mapping* jabatan Divisi *Enterprise* terhadap tingkat pendidikan

BAND POSISI	JABATAN	PENDIDIKAN						GRAND TOTAL
		SMU	D1	D2	D3	S1	S2	
I	EGM, DEGM	-	-	-	-	1	1	2
II	GM, SM	-	-	-	-	5	14	19
III	MANAGER	-	-	-	4	91	48	143
IV	ASS. MANAGER	-	9	2	9	124	29	173
V	OFFICER 2	10	6	1	2	29	2	50
VI	OFFICER 3	2	-	-	-	10	1	13
GRAND TOTAL		12	15	3	15	260	95	400

(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

## 1.2 Latar Belakang Masalah

Menurut Robbins (dalam Suwatno, 2011:140) Kepemimpinan ialah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut serta membimbingnya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok. Artinya pemimpin mengarahkan dan membimbing bawahannya, serta mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahan kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan hubungan antar manusia pada berbagai tingkatan. Sebuah organisasi akan berjalan baik jika pemimpinnya mampu memahami perilaku karyawannya dan dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan tanggungjawabnya masing-masing.

Sejauhmana pemimpin dikatakan sebagai pemimpin transformasional, Bass (dalam Suwatno, 2011:157) mengemukakan bahwa hal tersebut dapat diukur dalam hubungan dengan pengaruh pemimpin tersebut berhadapan dengan karyawan. Terdapat tiga cara seorang pemimpin *transformasional* memotivasi karyawannya, yaitu dengan:

1. Mendorong karyawan untuk lebih menyadari arti penting hasil usaha,
2. Mendorong karyawan untuk mendahulukan kepentingan kelompok, dan
3. Meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Berkaitan dengan kepemimpinan *transformasional*, Bass dan Avolio (dalam Suwatno, 2011:159) mengemukakan adanya empat karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Motivasi Inspirasional
2. Stimulasi Intelektual
3. Individualisasi Konsiderasi, dan
4. Pengaruh Ideal

Kepemimpinan transformasional memiliki asumsi dasar bahwa organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan persaingan yang ketat. Tipe kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan dan mengoptimalkan kemampuan bawahan dalam menghadapi kondisi lingkungan *industri* yang turbulen (Suwatno, 2011)

Sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan pencapaian tujuan organisasi, tingkat motivasi sumber daya manusia suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja

sumber daya manusia dan sekaligus kinerja organisasi tersebut. Karena motivasi yang tinggi akan membuat orang berusaha untuk mencapai tujuan pribadinya, yang akan berdampak pula keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Demikian pula sebaliknya, lemahnya motivasi sumber daya manusia akan membuat mereka menjadi bekerja tidak optimal dalam melaksanakan tugas yang harus mereka kerjakan, dan berdampak pada penurunan produktivitas perusahaan, sehingga dapat menggagalkan pencapaian tujuan perusahaan tersebut (Suwatno, 2011).

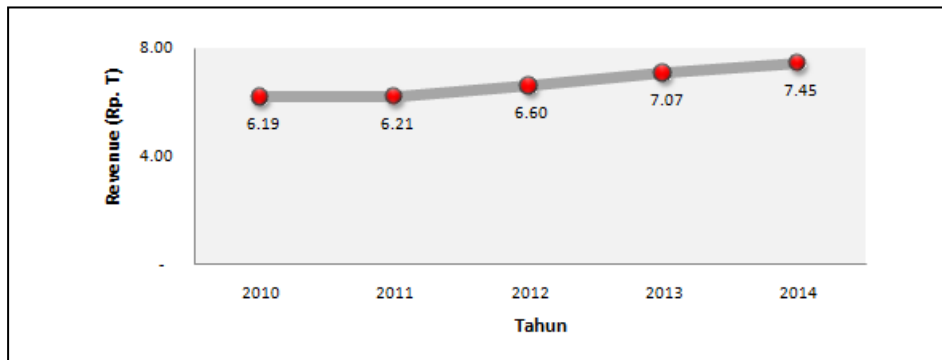
Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan (Mankunegara, 2007). Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Prestasi Kerja merupakan sesuatu yang diharapkan oleh perusahaan dari karyawannya dalam rangka mengembangkan setiap aktivitas perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai (Siagian, 2007). Rahardja (2004:103) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, antara lain: kemampuan dasar (*ability*), penghargaan atau pujian (*incentives*), lingkungan kerja (*environment*), dan motivasi (*motivation*). Prestasi kerja individu akan bermuara pada pencapaian prestasi kerja (kinerja) organisasi.

Beberapa prestasi yang dimiliki Divisi Enterprise Service selama periode 2014-2015 antara lain: *The Best Technology Innovation from ICCA, The Best Contact Center Operation, The Best HR Retention Program, The Best Business Contributor, Asia Pacific Stevie Award: New Business Service of The Year, Technology Company of The Year, Customer Service Leader of The Year*, dan masih banyak lagi prestasi baik dari internal maupun eksternal PT Telkom yang berhasil diraih oleh Divisi *Enterprise Service*. Prestasi lainnya yang juga menjadi tolak ukur keberhasilan Divisi *Enterprise Service* ialah kinerja *revenue* yang terus meningkat sejak tahun 2010 hingga 2014.



**Gambar 1.5**

**Grafik Revenue Divisi Enterprise 2010-2014**

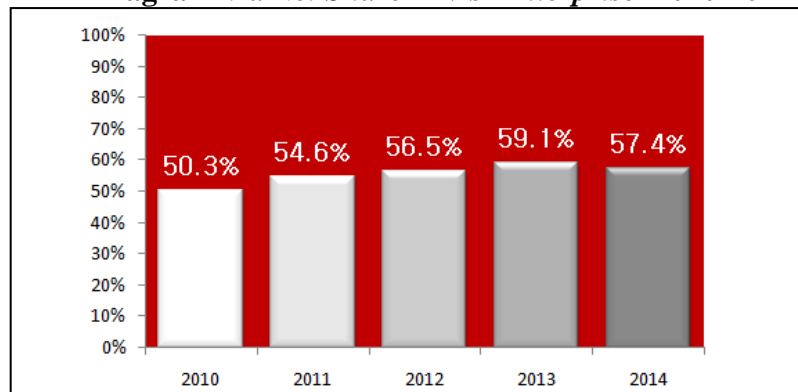


(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

*Revenue* Divisi *Enterprise Service* dari tahun ke tahun terus menunjukkan angka pertumbuhan yang positif. Peningkatan *revenue* ini perlu dikomparasikan terlebih dahulu dengan proporsi *share* DES dibandingkan industri.

**Gambar 1.6**

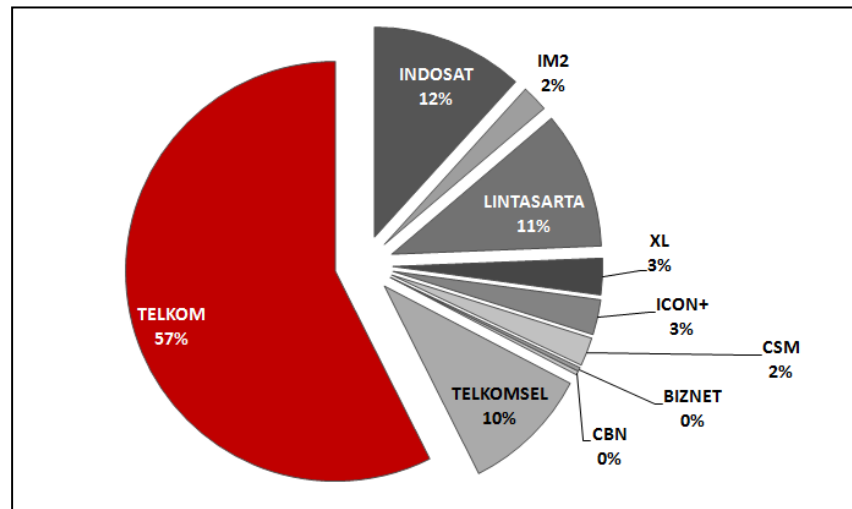
**Diagram Market Share Divisi Enterprise 2010-2014**



(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

Bila merujuk pada Gambar 1.7 terkait komposisi *share* TELKOM melalui Divisi *Enterprise Service* dibandingkan dengan kompetitor, DES masih memimpin dalam kompetisi di *Enterprise Market*, namun pada tahun 2014 terjadi penurunan *share* DES menjadi 57,4%. Dengan kata lain terjadi pergerakan dalam kompetisi di *Enterprise Market*. Divisi *Enterprise* berada dalam lingkungan industri yang mengalami perubahan cepat atau turbulen. Komposisi *share* di *Enterprise Market* 2014 adalah sebagai berikut:

**Gambar 1.7**  
**Komposisi Share Enterprise Market 2014**



(Sumber: Data Internal Telkom, *cut off*: Maret 2015)

Telkom melalui DES menguasai 57,4% kemudian disusul oleh INDOSAT sebagai provider besar di industri telekomunikasi. Posisi ketiga ada LINTASARTA dan kemudian ada Telkomsel yang merupakan bagian dari Telkom Group. Di tahun 2015, *strategic objectives* DES ialah *double digit Revenue* (10T), hal ini berarti DES harus mengakuisisi kembali *share*-nya yang berkurang di 2014 dan bahkan merebut *share* dari *competitor* di *Enterprise Market*. Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat bahwa walaupun kondisi eksisting Divisi *Enterprise Service* sedang berada di dalam kondisi lingkungan *industri* yang cepat dan persaingan yang ketat, namun prestasi individu maupun prestasi kerja (kinerja) perusahaan ditinjau dari sisi revenue dan *share* menunjukkan hal yang positif.

Menurut Bass (dalam Suwatno, 2011), pemimpin transformasional harus mampu membujuk para bawahannya melakukan tugas-tugas mereka melampaui kepentingan mereka sendiri demi kepentingan organisasi yang lebih besar. Oleh karena itu peran atasan sangat penting untuk memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Uraian diatas menjelaskan bahwa motivasi akan mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Sehingga dengan adanya peningkatan motivasi kerja maka kinerja para karyawan dan perusahaan tersebut akan meningkat. Peran pemimpin transformasional dalam menyadarkan arti penting hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok, serta meningkatkan kebutuhan karyawan yang lebih tinggi

dalam hal harga diri dan aktualisasi diri di tengah kondisi perusahaan menghadapi perubahan yang cepat dan persaingan yang ketat inilah yang melatarbelakangi penulis melakukan penelitian di Divisi *Enterprise Service* dengan judul “PENGARUH FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MOTIVASI INTRINSIK KARYAWAN DI DIVISI *ENTERPRISE* TELKOM INDONESIA”

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di latar belakang maka dapat diidentifikasi masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan faktor-faktor kepemimpinan transformasional di Divisi *Enterprise*?
2. Seberapa tinggi motivasi instrinsik karyawan di Divisi *Enterprise*?
3. Bagaimana pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transformasional terhadap motivasi instrinsik karyawan Divisi *Enterprise*?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa:

1. Penerapan faktor-faktor kepemimpinan transformasional di Divisi *Enterprise*.
2. Motivasi intrinsik karyawan di Divisi *Enterprise*.
3. Pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik karyawan di Divisi *Enterprise*.

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Menambah pengetahuan teoretis tentang faktor-faktor kepemimpinan transformasional yang mempengaruhi motivasi intrinsik karyawan di suatu perusahaan.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan, tentang pengaruh faktor-faktor kepemimpinan transformasional terhadap motivasi intrinsik karyawan.

3. Menambah *knowledge* dan *experience* bagi penulis terkait dengan faktor-faktor kepemimpinan transformational yang diperoleh di bangku kuliah terhadap implementasi di lapangan.
4. Menambah *knowledge* dan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **1.6 Pembatasan Masalah**

Yang menjadi pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Faktor motivasi yang dibahas dalam penelitian ini hanya faktor intrinsik saja, atau faktor motivasi yang berkaitan dengan tanggung jawab, prestasi kerja, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kesiapan menanggung akibat hasil kerja, serta kerja keras untuk hasil yang diinginkan.
2. Yang menjadi *object* penelitian hanya karyawan yang tergabung dalam Divisi *Enterprise Service* yang berada di Regional II Jakarta, tidak membahas karyawan Divisi *Enterprise* yang berada di WITEL (Wilayah Telekomunikasi). Berdasarkan transformasi organisasi tahun 2014, walaupun tetap menangani *enterprise customer*, karyawan *enterprise service* di luar Regional II Jakarta berada di bawah organisasi WITEL, bukan berada di bawah organisasi Divisi *Enterprise Service*.