

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Telekomunikasi saat ini menjadi kebutuhan mendasar bagi kegiatan perekonomian Indonesia dimana hal tersebut dapat dilihat dari pesatnya perkembangan yang terus berkembang sejak abad 20 hingga saat ini. Hal ini dapat menjadi indikator bagi perkembangan ekonomi maupun sosial yang ada. Jaringan telekomunikasi juga memberikan masukan yang positif untuk dunia bisnis dan dapat mendorong perekonomian.

Saat ini telekomunikasi dapat dijangkau baik secara lokal maupun global. Dengan cara ini, dapat menunjang perkembangan dunia telekomunikasi di Indonesia. Efek perkembangan dari dunia bisnis adalah terdorongnya perusahaan yang bergerak di bidang ini untuk terus mempertahankan eksistensinya dan kualitasnya yang sejalan dengan peningkatan kebutuhan masyarakat akan layanan jasa telekomunikasi. Untuk dapat memenuhi kebutuhan tersebut perusahaan tentu memerlukan sumber daya manusia yang handal. Bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan pasar namun juga untuk mencapai tujuan perusahaan terutama dalam usahanya mendapatkan profit.

Memasuki abad ke 21 pengembangan sumber daya manusia (SDM) memberikan perhatian yang sangat kuat terhadap penguasaan kompetensi karyawan karena pada dasarnya ada keterkaitan yang erat antara kompetensi yang dimiliki karyawan dengan tujuan pencapaian

perusahaan. Dengan karyawan yang kompeten akan memudahkan perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Dalam sejarahnya proyek penggunaan metode pengukuran kompetensi dilakukan oleh Kementerian Luar Negeri Amerika Serikat untuk menyeleksi calon karyawan bagian Pelayanan Informasi (*Foreign Service Information Officer*, atau FSIO) di awal tahun 1970. Sebelumnya, pertimbangan utama penseleksian calon FSIO lebih didasarkan kepada hasil seleksi intelijensi dan prestasi akademik yang ternyata tidak mampu memberikan perkiraan yang tepat akan keberhasilan FSIO di lapangan disamping itu seleksi semacam ini mengandung bias terhadap minoritas, perempuan dan kalangan sosial ekonomi bawah (McClelland dalam Spencer and Spencer, 1993).

Sejak saat itu banyak perusahaan yang mulai menggunakan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi (*Competency-based Human Resources System*). Pada tahun 2004 di Indonesia dibentuk Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) yang bertugas untuk melakukan sertifikasi tenaga kerja dengan cara uji kompetensi. BNSP adalah lembaga pengendali mutu/kualitas tenaga kerja di Indonesia.

Salah satu perusahaan yang menggunakan penilaian kompetensi adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, (Telkom). Perusahaan ini adalah satu-satunya BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia serta luar Indonesia. Perusahaan ini sendiri menyediakan berbagai layanan komunikasi lainnya termasuk interkoneksi jaringan telepon, multimedia, data dan layanan

terkait komunikasi internet, sewa transponder satelit, sirkit langganan, televisi berbayar dan layanan VoIP.

Sebelum diterapkan sistem penilaian kompetensi, penilaian karyawan hanya didasarkan pada aspek performansi saja. Dimulai pada tahun 2004 penilaian kompetensi diberlakukan di PT. Telkom hingga saat ini. Aspek performansi dan kompetensi merupakan aspek tersendiri yang saling mendukung satu sama lain. Penilaian kompetensi sendiri memiliki tujuan untuk menjaga kualitas kompetensi yang dimiliki karyawan dan menjadi standar penilaian untuk mendapatkan promosi seobjektif mungkin yang dalam hal ini mempengaruhi *grade (band)* dimana karyawan itu berada. Selain mempengaruhi pada kemungkinan untuk mendapatkan promosi, penilaian kompetensi juga akan menentukan persentase kenaikan tunjangan dasar serta menjadi standar pertimbangan untuk mendapatkan *reward* ibadah haji / umrah.

Grade dari hasil penilaian tersebut memiliki *range* dari K5 hingga K1, dimana K1 merupakan *range* nilai tertinggi dari seluruh nilai. Begitupun dengan aspek performansi memiliki *range* nilai dari P5 hingga P1. Untuk mendapatkan promosi dibutuhkan minimal selama dua tahun berturut-turut pada salah satu aspek mendapatkan nilai 2 dan pada aspek lainnya tidak lebih dari 3.

Proses penilaian kompetensi ini dilakukan secara periodik setiap satu tahun sekali. Proses tersebut memiliki beberapa tahap. Tahap pertama adalah membuat karya tulis yang dikenal dengan istilah Kampiun. Setiap karyawan diwajibkan membuat Kampiun di awal tahun. Kampiun yang

sesuai dengan tema dan format yang ada maksimal akan mendapatkan nilai K2, dimana hasil nilai dari kampiun tersebut akan memberikan keuntungan pada proses penilaian tahap selanjutnya.

Tahap kedua ialah penilaian kompetensi 360°. Penilaian ini adalah penilaian yang dilakukan lewat portal karyawan secara *online* di akhir tahun. Pada penilaian 360° ini terdapat dua aspek utama, yakni karakter dan kompetensi. Dimana aspek kompetensi terdiri dari sub aspek *personal* dan *skill and knowledge*. Setiap karyawan menilai kompetensi dirinya sendiri, atasan, bawahan, serta rekan selevel disatu bagian yang sama. Apabila ia membuat kampiun dan mendapatkan nilai yang baik, ketika penilaian 360° ia dapat mendapatkan poin yang lebih tinggi. Di sisi lain, apabila ada karyawan yang tidak membuat Kampiun, maka poin nilai yang dapat diberikan saat penilaian 360° terbatas, tidak dapat setinggi nilai karyawan yang membuat Kampiun.

Sistem penilaian kompetensi ini diterapkan untuk seluruh karyawan PT.Telkom di semua jabatan termasuk di bagian *Acess & Service Operation* di kantor Witel Jabar Tengah yang memiliki ruang lingkup pelanggan se-Kota Bandung. Witel Jabar Tengah ini merupakan kantor Witel tipe A / Platinum yakni kantor penopang utama untuk kantor Witel lainnya.

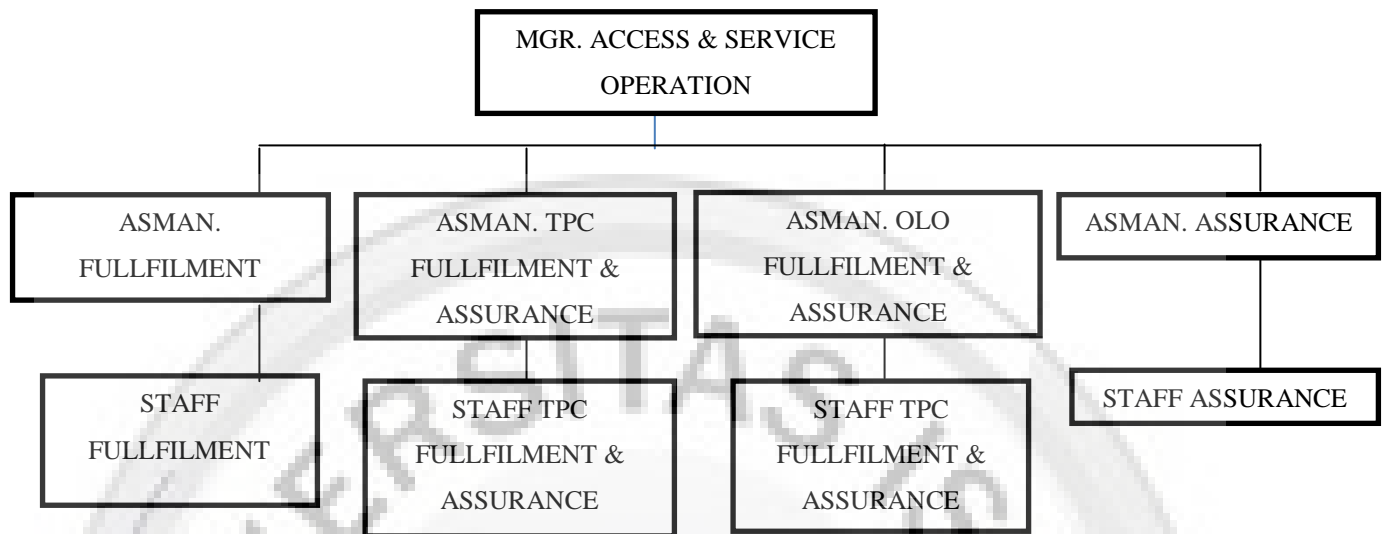
Bagian *Access & Service Operation* melayani pelanggan-pelanggan baru yang mau menggunakan jasa Telkom. Calon pelanggan dapat mendaftarkan dirinya lewat beberapa cara seperti via *online*, telepon atau lewat *sales market* yang terbagi di plasa dan *sales* yang tersebar

diseluruh kota Bandung. Permintaan tersebut diproses oleh bagian ini yang selanjutnya informasi pelanggan diberikan ke bagian lapangan untuk pemasangan alat ditempat pelanggan berada.

Di bagian ini penilaian kompetensi juga menjadi aspek yang tidak luput dilakukan dalam penilaian kerja. Jumlah karyawan di bagian *Access & Service Operation* merupakan jumlah terbanyak dibandingkan dengan bagian lain di kantor Witel Jabar Tengah dan berdasarkan data yang dilakukan ketika pra survey paling banyak didapatkan data di bagian ini. Oleh karena itu, dengan jumlah karyawan yang paling banyak akan semakin banyak pelanggan yang dapat dilayani sehingga, kualitas kompetensi karyawan sangat perlu dipertahankan untuk mendapatkan kepuasan dari pelanggan.

Di Bagian *Access & Service Operation* sendiri memiliki target-target tertentu yang telah ditetapkan. Dimana dibagian ini terbagi lagi menjadi beberapa sub bagian-bagian dibawahnya. Untuk lebih menjelaskan bagian-bagian yang ada di *Access & Service Operation* akan ditunjukkan dengan struktur organisasi di bawah ini.

Gambar 1.1 Struktur Organisasi bagian *Access & Service Operation*



Setiap karyawan memiliki target individual untuk mencapai target secara keseluruhan. Target di bagian *Fullfilment* adalah target dengan total jumlah pelanggan baru. Sedangkan, tiga bagian lainnya memiliki target dari segi target waktu service dimana terdapat perbedaan target waktu penyelesaian gangguan di tiap bagian. Di bagian TPC (*Top Priority Customer*) dan OLO (*Other Lisence Operator*) memiliki target penyelesaian gangguan selama tiga jam. Sedangkan untuk bagian *Assurance* dengan pelanggan retail / rumahan memiliki target penyelesaian gangguan selama satu sampai maksimal tiga hari.

Dalam salah satu penelitian, Kompetensi kerja memiliki pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja (Rofiq : 2014). Sejalan dengan hal tersebut perusahaan memiliki harapan dengan tingginya nilai kompetensi yang dicapai akan mempermudah karyawan dalam memenuhi target yang sudah ditentukan. Sedangkan, berdasarkan hasil wawancara yang

dilakukan kepada beberapa karyawan mengeluhkan tentang sulitnya untuk mendapatkan nilai penilaian kompetensi yang diharapkan. Syarat harus dibuatnya Kampiun, diakui oleh beberapa karyawan mengalami hambatan. Menurut beberapa karyawan, mereka tidak memiliki cukup waktu untuk membuatnya karena sudah memiliki tugas pekerjaan yang banyak. Selain itu, ada yang mengeluhkan sistem penilaian akan Kampiun ini kurang objektif karena penilaian dilakukan oleh pusat, sedangkan seharusnya orang yang lebih mengetahui kompetensi seperti apa yang dimilikinya adalah karyawan yang berada di satu bagian yang sama dengannya. Apabila dilihat secara keseluruhan Kampiun ini memiliki bobot yang cukup besar dalam penilain kompetensi dan menjadi penentu akan tingkat poin penilaian yang dapat diberikan ketika tahap penilaian 360° dilakukan.

Proses penilaian kompetensi 360° juga dimaknakan oleh karyawan dapat merugikan. Pada beberapa karyawan beranggapan bahwa penilaian kompetensi pada aspek lain sudah baik namun ternyata menjadi rendah karena penilaian antar karyawan yang didapat rendah. Hal tersebut memunculkan kecurigaan antar karyawaan karena pada dasarnya penilaian antar rekan kerja tersebut memang tidak diberitahukan identitas karyawan yang menilainya.

Pemaknaan akan sistem penilaian kompetensi tersebut dianggap sebagai sistem yang memberatkan. Harapan awal karyawan untuk dapat mendapatkan nilai kompetensi yang baik juga memunculkan kekecewaan disaat mendapatkan nilai yang rendah. Belum lagi, muncul kekecewaan ketika karyawan sudah merasa bahwa aspek penilaian kompetensi dengan

proses penilaian lain sudah baik namun ternyata total keseluruhan menjadi rendah karena penilaian antar karyawan selevel. Beberapa karyawan akhirnya terus berada di satu jabatan yang sama selama bertahun-tahun dan tidak mengalami perkembangan.

Disisi lain berdasarkan wawancara dengan *manager* HR dan *manager Access & Service Operation* menyatakan bahwa memang ada karyawan yang memiliki persepsi negatif terhadap sistem penilaian kompetensi, namun pemaknaan tersebut tidak menjadi perhatian khusus baik dari *manager* maupun perusahaan.

Adanya pemaknaan yang negatif yakni pemaknaan tidak sesuai dengan pengetahuan dan harapan karyawan untuk selalu mendapatkan nilai kompetensi yang baik dapat mengindikasikan situasi kerja menjadi tidak nyaman. Kondisi ini memungkinkan karyawan menjadi tidak terdorong untuk mengarahkan segala daya dan potensinya untuk bekerja produktif, sehingga muncul perilaku yang tidak diharapkan oleh perusahaan seperti, mengobrol dan bercanda ketika jam bekerja sedangkan penyelesaian gangguan belum terselesaikan, datang dan pulang tidak sesuai jam kerja dimana jam bekerja yang berlaku adalah mulai pukul 08.00-17.00, dan tidak jarang apabila dalam satu hari seorang karyawan tidak dapat mencapai target individualnya maka karyawan lain harus menutupi kekurangan tersebut. Target kelompok dapat terpenuhi ketika target individual tercapai sehingga ketika ada karyawan yang tidak dapat mencapai target individualnya harus ada karyawan lain yang mampu menutupi kekurangan dari target tersebut. Karyawan yang harus menutupi

target tersebut mengeluhkan ‘tugas baru’ yang ia terima karena pada akhirnya dari segi gaji tidak ada perbedaan antara karyawan yang mencapai target individual dengan karyawan yang tidak dapat mencapai target individual.

Adapun keterlambatan akan pencapaian target waktu cukup banyak mendapatkan *complain* dari pelanggan maupun bagian lain yang berhubungan langsung dengan bagian *Access & Service Operation*. Untuk pelanggan *corporate* dan *operator* apabila terjadi keterlambatan gangguan yang sudah lebih dari tiga jam laporan keterlambatan tersebut dapat diketahui oleh direksi dan akan ada penilaian yang buruk tentang kualitas pelayanan di wilayah tersebut. Selain itu, dalam hal pencapaian target perusahaan mengalami penurunan. Selama ini perusahaan sudah berusaha untuk meningkatkan pencapaian target melalui *training*, *upgrading*, dll namun hingga tahun 2014 masih terlihat adanya penurunan pencapaian target.

Berdasarkan hasil wawancara beberapa karyawan menyatakan bahwa usaha mereka untuk mendapat prestasi kerja yang tinggi menurun karena beranggapan bahwa untuk mendapatkan suatu prestasi dalam pekerjaan sulit untuk dicapai. Mereka juga menyatakan bahwa tujuan dan harapannya untuk mendapatkan imbalan seperti promosi, kenaikan gaji, atau reward juga menurun.

Hal-hal di atas mengindikasikan rendahnya motivasi yang dimiliki oleh karyawan. Didukung pula dengan hasil data dari *Blockage Questionnaire* yang dibagikan peneliti saat pra-survey menunjukkan

masalah yang muncul di bagian *Access & Service Operation* ini adalah *low motivation* dengan skor 66 yang merupakan skor tertinggi dari seluruh aspek.

Robbins (2012) mengemukakan bahwa *performance* merupakan fungsi dari motivasi, kemampuan, dan peluang. Di bagian *Access & Service Operation* yg memiliki beberapa sub bagian yakni *Fullfillment*, *TPC*, dan *OLO*, dari segi kemampuan dapat dikatakan baik karena pada dasarnya seluruh karyawan Telkom terpilih dari proses seleksi dengan persaingan yang tinggi dan setiap karyawan telah melalui program pelatihan maupun training untuk meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja. Sedangkan, dari segi peluang, dalam hal ini peluang yang ada di lingkungan Telkom, karyawan memiliki fasilitas yang sangat memadai. Segala sistem yang ada di Telkom sudah menggunakan teknologi yang canggih dimana hal tersebut sangat membantu pekerjaan karyawan.

Mengacu pada teori diatas, berdasarkan kondisi kerja yang terjadi di perusahaan mengindikasikan bahwa penyebab dari rendahnya tampilan kerja yang baik selama bekerja dari karyawan dikarenakan oleh faktor motivasi. Pada kenyataannya tidak cukup apabila karyawan hanya memiliki peluang dan kemampuan tetapi tidak memiliki motivasi dalam bekerja. Hal tersebut menunjukkan seberapa penting motivasi yang ada pada karyawan. Apabila hal ini terus berlanjut dan tidak diatasi akan mengganggu pergerakan perusahaan yang sehat.

Melihat adanya pemaknaan yang berbeda dengan pemaknaan dari perusahaan terhadap sistem penilaian kompetensi yang memiliki indikasi

pengaruh terhadap tampilan kerja rendah yang utamanya disebabkan oleh motivasi yang dimiliki karyawan, maka peneliti tertarik untuk meneliti hubungan persepsi penilaian kompetensi dengan motivasi kerja, dengan judul penelitian : “Hubungan Persepsi Karyawan terhadap Sistem Penilaian Kompetensi Dengan Motivasi Kerja di Bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia”

1.2 Identifikasi Masalah

Setiap individu pada dasarnya akan merespon semua stimulus yang ada di lingkungannya, baik secara indrawi maupun psikis. Respon secara psikis ditunjukkan dengan proses pemaknaan dan persepsi. Begitupun dengan karyawan yang akan memaknakan dan mempersepsikan segala sesuatu yang ada di lingkungan organisasi dimana ia berada.

Persepsi adalah sebuah proses dimana individu mengorganisasikan dan menginterpretasikan kesan sensoris untuk memberikan pengertian pada lingkungannya (Robbins : 2013). Dalam proses seleksi, setiap individu memiliki perbedaan karena dipengaruhi dalam hal kebutuhan, sistem nilai yang dianut, tujuan, dan pengalaman masa lalu dari masing-masing individu.

Objek di lingkungan organisasi yang dipersepsikan dalam penelitian ini adalah metode penilaian kompetensi dan penilai pada penilaian kompetensi yang ketiganya termasuk dalam sistem penilaian kompetensi. Sebelum kita membahas aspek-aspek tersebut, peneliti akan menjelaskan pengertian dari sistem penilaian kompetensi dahulu.

Salisbury (1996; dalam Syafaruddin & Anzizhan : 2004) menjelaskan bahwa "*A system is a group of components working together as a functional unit*". Sistem adalah sekelompok bagian-bagian atau komponen yang bekerja sama sebagai suatu kesatuan fungsi. Menurut Moeheriono (2014 : 53) dalam bukunya yang berjudul *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* menyatakan pengertian dari pengukuran kompetensi jabatan adalah proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki seseorang karyawan. Sedangkan, Menurut Spencer and Spencer, (1993 : 9) kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Dari pengertian-pengertian diatas dapat peneliti simpulkan sistem penilaian kompetensi adalah aspek-aspek dalam proses membandingkan karakteristik yang mendasari efektifitas kinerja individu (kompetensi) dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.

Aspek-aspek sistem penilaian kompetensi yang dipersepsikan oleh karyawan di kantor Witel wilayah Jabar tengah Kota Bandung khususnya dibagian *Access & Service Operation* adalah metode yakni cara sistematis yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan penilai yakni individu yang memberikan penilaian (<http://kbbi.web.id/>). Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, peneliti menyimpulkannya sebagai berikut :

- Metode penilaian kompetensi adalah cara sistematis yang digunakan dalam proses membandingkan karakteristik yang

mendasari efektifitas kinerja individu (kompetensi) dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.

- Penilai penilaian kompetensi adalah individu yang memberikan penilaian dalam proses membandingkan karakteristik yang mendasari efektifitas kinerja individu (kompetensi) dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.

Aspek-aspek tersebut dipersepsikan oleh karyawan berbeda dengan persepsi perusahaan, dengan melihat maksud dan tujuan dari dibuatnya sistem penilaian kompetensi tersebut. Mereka mempersesikan sistem yang berlaku terlalu sulit untuk dapat mencapai nilai kompetensi yang tinggi, sistem penilaian 360° dimaknakan sangat bersifat subjektif karena sangat dipengaruhi oleh faktor kedekatan, selain itu juga ada karyawan yang mempersepsikan sistem penilaian kampion dilakukan tidak secara objektif. Sedangkan, karyawan memiliki harapan untuk mendapatkan nilai kompetensi yang baik yang pada akhirnya akan meningkatkan gaji yang akan diterima serta kemungkinan untuk mendapatkan promosi. Sehingga, yang dimaksud dengan persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dalam penelitian ini adalah adanya pemaknaan yang dilakukan oleh karyawan di bagian *Access & Service Operation* terhadap aspek-aspek yang terdapat dalam sistem penilaian kompetensi.

Karena sistem penilaian kompetensi ini dianggap oleh karyawan menghambatnya untuk dapat memenuhi kebutuhannya berdampak terhadap motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Menurut Hasibuan

(1999 : 95) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Dalam penelitian ini menggunakan konsep dari Victor H. Vroom, yang menyatakan bahwa motivasi merupakan kecenderungan akan tindakan yang bergantung pada kekuatan ekspektansi terhadap hasil dari tindakan itu dan ketertarikan individu terhadap hasil tersebut. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Teori harapan membantu menjelaskan mengapa banyak pekerja tidak termotivasi dalam pekerjaan-pekerjaan mereka dan hanya melakukan usaha minimum untuk mencapai sesuatu. Sumber yang mungkin untuk motivasi karyawan yang rendah adalah keyakinan para karyawan bahwa tidak peduli seberapa keras usaha mereka, kemungkinan untuk mendapatkan penilaian kinerja yang tinggi sangatlah rendah. Selain itu, reward berupa kenaikan gaji dan promosi ternyata sudah tidak cukup untuk 'menarik' karyawan untuk bekerja lebih giat. Indikasi tersebut terlihat dari perilaku kerja karyawan tingkat staff di kantor Witel wilayah Jabar tengah Kota Bandung bagian *Access & Service Operation*, dimana mereka mempersepsikan bahwa sistem penilaian kompetensi yang diberlakukan sulit untuk dapat mencapai nilai yang tinggi dan dianggap sebagai hal yang menghambat untuk mencapai tujuan meski telah merasa berusaha dengan keras.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut apakah persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi memiliki hubungan dengan penurunan motivasi kerja karyawan, dengan perumusan masalah sebagai berikut :

- Seberapa eratkah hubungan persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja di bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telkom Indonesia?
- Seberapa eratkah hubungan aspek-aspek persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja di bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telkom Indonesia?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

a. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran tentang hubungan persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja level staff di bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telkom Indonesia.

b. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan data empirik tentang seberapa erat hubungan persepsi terhadap sistem penilaian kompetensi dengan motivasi kerja di bagian *Access & Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telkom

Indonesia, sehingga dapat diketahui seberapa besar korelasi penilaian kompetensi untuk kerja dalam kaitannya dengan peningkatan motivasi kerja karyawan

1.4 Kegunaan penelitian

Adapun kegunaan dalam penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan pengetahuan bagi pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, sehingga dapat dijadikan bahan referensi bagi peneliti selanjutnya.
2. Memberikan gambaran kepada perusahaan bagaimana persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kompetensi dalam hubungannya dengan meningkatkan motivasi kerja karyawan.