

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial tentu membutuhkan orang lain dalam hidupnya. Saling ketergantungan manusia dengan manusia yang lain dapat terjalin dengan baik jika terjadi komunikasi yang baik pula, dengan komunikasi maka kita dapat memahami satu sama lain. Oleh sebab itu, manusia membutuhkan komunikasi dalam melangsungkan hidupnya dan komunikasi juga menjadi kebutuhan manusia yang sangat penting. Komunikasi dibutuhkan untuk memperoleh informasi dari atau kepada orang lain. Begitu pentingnya komunikasi dalam hidup manusia, hampir 70 persen dari waktu mereka digunakan untuk berkomunikasi, baik itu menulis, membaca, berbicara, mendengar, dan sebagainya.

Seiring dengan pesatnya perkembangan zaman, kebutuhan manusia untuk mendapatkan informasi pun semakin meningkat. Untuk memenuhi kebutuhan akan layanan informasi dan komunikasi tersebut, PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai perusahaan informasi dan komunikasi, menyediakan jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Sebagai perusahaan telekomunikasi, PT. Telekomunikasi Indonesia terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis *legacy* sampai *New Wave Business*.

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Saat ini saham PT. Telekomunikasi Indonesia dimiliki oleh Pemerintah

Indonesia sebesar 53,6%, dan 46,4% dimiliki oleh Publik, *Bank of New York*, dan investor dalam negeri. PT. Telekomunikasi Indonesia telah melayani lebih dari 151,9 juta pelanggan yang terdiri dari seluler (Telkomsel) lebih dari 125 juta dan pelanggan tetap 25,8 juta. Telkom *Group* melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi, serta layanan internet dan komunikasi data, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Telkom *Group* juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media, dan *edutainment*, termasuk *cloud-based and server-based managed services*, layanan *e-Payment* dan *IT enabler*, *e-Commerce*, dan layanan portal lainnya. Perusahaan ini telah mendominasi lebih dari 60% pangsa pasar *broadband* Indonesia. Artinya PT. Telekomunikasi Indonesia sudah memiliki lebih dari 19 juta pelanggan *broadband*. PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki visi “*to become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment, and Services (TIMES) player in the region*” dan dengan misi yaitu, menyediakan layanan “*more for less*” TIMES serta menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Dalam meningkatkan usahanya serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan keinginan masyarakat, PT. Telekomunikasi Indonesia telah membuka kantor-kantor cabang dan perwakilan yang terdapat di berbagai regional yang terdiri dari tujuh divisi regional atau yang disingkat dengan DIVRE. Divisi Regional tersebut terdiri dari Divisi Regional I yaitu Sumatera, Divisi Regional II yaitu Jakarta dan sekitarnya, Divisi Regional III yaitu Jawa Barat, Divisi Regional IV yaitu Jawa Timur, Divisi Regional V yaitu Kalimantan, Divisi Regional VI

yaitu Sulawesi, dan Divisi Regional VII yaitu Indonesia bagian Timur (Maluku, Irian, dan Nusa Tenggara).

Setiap divisi regional tersebut memiliki wilayah telekomunikasinya masing-masing atau yang disingkat dengan Witel. Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu wilayah telekomunikasi dari Divisi Regional III. Witel Jabar Tengah ini melayani jasa informasi dan komunikasi di wilayah Bandung dan sekitarnya, seperti Sukabumi, Cirebon, Tasik, dan Karawang. Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia sendiri memiliki total 375 karyawan yang tersebar di beberapa bagian. Bagian-bagian tersebut diantaranya adalah bagian *War Room*, bagian *Access & Service Operation*, bagian *Access Maintenance & Data Management*, bagian *Access Optimization*, bagian *Wireless Broadband*, bagian *Network Area*, bagian *Personal Service*, bagian *Home Service*, bagian *Business Service*, bagian *Enterprise Service*, bagian *Customer Care*, bagian *Payment Collection*, bagian *Finance*, bagian *Human Resources (HR) & Community Development Centre (CDC)*, bagian *Logistic & General Support*, bagian *Security And Safety (SAS)*, dan bagian *JM IS Operation Support*. Rata-rata karyawan yang bekerja di Kantor Witel Jabar Tengah ini telah bekerja kurang lebih selama 10-20 tahun di PT. Telekomunikasi Indonesia.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa informasi dan komunikasi, bagian yang berkaitan langsung dengan performansi bisnis seperti bagian yang bertanggung jawab dalam hal penjualan dan penanganan gangguan serta keluhan dari pelanggan merupakan ujung tombak dari perusahaan karena bagian tersebut mempengaruhi pencapaian target kerja yang dimiliki perusahaan

secara keseluruhan dan memiliki peranan penting dalam memelihara kepuasan pelanggan. Dalam hal ini bagian *Access and Service Operation* merupakan bagian yang bertanggung jawab dalam hal pemeliharaan perangkat-perangkat Telkom baik perangkat aktif maupun pasif serta penanganan gangguan atau *trouble shooting* yang dialami oleh pelanggan *retail*, *business*, dan *corporate*. Namun, berdasarkan hasil laporan dari bagian *War Room* yang bertugas memantau pencapaian target dari setiap bagian yang ada di Kantor Witel Jabar Tengah, di akhir tahun 2014 pada beberapa bulan terakhir terjadi penurunan pencapaian target dari bagian *Access and Service Operation* ini.

Bagian *Access and Service Operation* ini terdiri dari beberapa sub bagian yaitu 1) *Fullfilment*, 2) *Top Priority Customer (TPC) Fullfilment & Assurance*, 3) *Other Lisence Operator (OLO) Fullfilment & Assurance*, dan 4) *Assurance*. *Fullfilment* bertugas untuk mengawal pasang baru dengan dibantu *site operation* yang tersebar di beberapa lokasi, serta memiliki target dari segi total jumlah pelanggan. Masing-masing karyawan memiliki target untuk mencapai target secara keseluruhan. Karyawan yang berada di bagian *Fullfilment* ini berjumlah lima orang. *Top Priority Customer (TPC) Fullfilment & Assurance* bertugas untuk mengawal pasang baru dan penanganan gangguan bagi pelanggan *corporate* dan *enterprise*. Jumlah karyawan yang berada di bagian ini ialah tujuh orang. Sementara, *Other License Office (OLO) Fullfilment & Assurance* bertugas mengawal pasang baru dan penanganan gangguan bagi pelanggan yang sifatnya *provider*. Bagian ini memiliki karyawan sebanyak delapan orang. Bagian *Assurance* bertugas untuk mengawal penanganan gangguan bagi pelanggan *retail* atau rumahan. *Top Priority Customer (TPC) Fullfilment & Assurance*, *Other*

*License Office (OLO) Fullfilment & Assurance*, dan *Assurance* memiliki target dari segi target waktu *service*. Namun, ada perbedaan target waktu penyelesaian gangguan pada masing-masing bagian tersebut. Bagian *Top Priority Customer (TPC)* dan *Other Lisence Operator (OLO)* memiliki target penyelesaian gangguan selama tiga jam. Sedangkan untuk bagian *Assurance* dengan pelanggan *retail* atau rumahan memiliki target penyelesaian gangguan selama satu sampai maksimal tiga hari yang dikenal dengan istilah *One-Day Service*.

Berdasarkan hasil wawancara kepada asisten manajer di bagian *Access and Service Operation*, kompensasi yang diberikan kepada karyawan belum sebanding dengan tugas-tugas yang ada yang harus mereka selesaikan. Terlebih bagi bagian *Top Priority Customer (TPC)* yang bertanggung jawab pada pelanggan yang istimewa yang perlu diberikan perlakuan khusus dalam hal penanganan gangguan ataupun pasang baru. Sering kali karyawan harus menyelesaikan pekerjaannya sesegera mungkin dengan cara bekerja lembur atau bahkan pada hari libur pun mereka harus tetap bekerja jika ada panggilan mendadak untuk menyelesaikan gangguan atau pasang baru. Karyawan mengharapkan adanya perbedaan perlakuan dalam hal pemberian insentif dengan tuntutan-tuntutan pekerjaan mereka tersebut dengan karyawan di bagian lain yang memiliki tuntutan pekerjaan yang menurut mereka lebih mudah, seperti karyawan yang hanya duduk bekerja di depan laptop.

Dalam melakukan pekerjaannya, bagian *Access and Service Operation* di PT. Telekomunikasi Indonesia ini dibantu oleh mitra. Baru-baru ini, kurang lebih tiga tahun kebelakang, PT. Telekomunikasi Indonesia mendirikan anak perusahaan yaitu PT. Telkom Access, dan saat ini PT. Telkom Access yang

mengelola pekerjaan operasional dari bagian *Access and Service Operation*. Sebelum PT. Telekomunikasi Indonesia mendirikan anak perusahaan PT. Telkom Access, PT. Telekomunikasi Indonesia bekerjasama dengan perusahaan lain. Namun saat ini, beberapa pekerjaan operasional di bagian *Access and Service Operation* masih ada yang bermitra dengan perusahaan tersebut dan ada juga yang sudah bermitra dengan PT. Telkom Access, sehingga hal ini menimbulkan kendala pada pelaksanaan pekerjaan dalam upaya mencapai target karena banyaknya rantai yang harus dilalui. Dalam melakukan tugasnya untuk menangani gangguan yang dikeluhkan oleh pelanggan atau pasang baru, karyawan dari bagian *Access and Service Operation* langsung memberikan perintah kepada karyawan dari PT. Telkom Access untuk turun langsung ke lapangan mengerjakannya. Berdasarkan hasil wawancara kepada asisten manajer di bagian *Assurance*, keterbatasan jumlah karyawan di PT. Telkom Access menghambat mereka untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dan pelayanan kepada pelanggan menjadi lambat. Selain itu, terkadang ada ketidaksesuaian antara segi *logic* dengan apa yang ada di lapangan, dan hal tersebut salah satu penyebabnya adalah karyawan dari mitra di lapangan yang belum begitu memahami prosedur sehingga menghambat penyelesaian tugas yang cepat, sehingga pada akhirnya karyawan di bagian *Access and Service Operation* ini tetap harus ikut turun langsung ke lapangan untuk memberikan arahan dan membantu penyelesaian pekerjaan.

Kendala lain yang dirasakan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah lokasi pelanggan yang berjauhan dan jarak yang kurang merata, sehingga dalam sehari pelayanan kepada pelanggan baik dalam hal pasang baru ataupun penanganan gangguan kurang termaksimalkan. Karyawan yang lupa

juga menjadi hambatan tersendiri karena biaya serta waktu yang ada menjadi tidak teroptimalkan. Ketersediaan material juga salah satu kendala yang dirasakan oleh karyawan, karena karyawan tidak selalu tahu ada atau tidak material yang mereka perlukan. Pengetahuan karyawan mengenai isu-isu atau teknologi-teknologi baru yang sedang berkembang pun harus senantiasa diperbaharui untuk bisa menyelesaikan pekerjaannya. Contohnya seperti saat ini PT. Telekomunikasi Indonesia sedang melakukan migrasi, yaitu perpindahan penggunaan kabel tembaga menjadi kabel optik, sehingga seluruh karyawan perlu menambah wawasannya mengenai perkembangan terbaru ini.

Untuk dapat mewujudkan visi dan misi yang dibentuk oleh PT. Telekomunikasi Indonesia maka diperlukan manajemen dan sumber daya yang baik dalam perusahaan tersebut. Sumber daya manusia (karyawan) adalah aset penting dalam upaya peningkatan kualitas suatu perusahaan, karena hasil kerja dan karya sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia seseorang. Sumber daya manusia merupakan elemen utama perusahaan dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang, sebab manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Manusia memilih teknologi, manusia yang mencari modal, manusia yang menggunakan dan memeliharanya. Oleh sebab itu, manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan menjadi suatu hal yang sangat penting.

Salah satu kunci untuk melaksanakan manajemen sumber daya manusia secara efektif ialah melalui penilaian kerja. Penilaian kerja merupakan alat yang baik untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia dilakukan berdasarkan Sasaran Kerja Individu (SKI)

dan Nilai Kerja Individu (NKI). Sasaran Kerja Individu (SKI) merupakan hal-hal apa saja yang akan dilakukan karyawan selama satu tahun bekerja pada posisi tertentu. Setiap karyawan wajib untuk membuat Sasaran Kerja Individu (SKI) ini.

Sementara Nilai Kerja Individu (NKI) merupakan penilaian terhadap kinerja karyawan berdasarkan nilai performansi dan nilai kompetensi yang diperoleh karyawan. Nilai kompetensi ini didapatkan dari hasil penilaian oleh atasan, bawahan, rekan kerja, dan juga diri sendiri atau biasa disebut dengan penilaian 360 derajat, serta pembuatan kampion. Penilaian dan pembuatan kampion dilakukan setiap satu tahun sekali. Kampion merupakan tugas semacam karya tulis ilmiah yang harus dipenuhi oleh karyawan. Terdapat dua jenis kampion, yaitu kategori *General* dan kategori CBHRM. Kategori *general* memiliki topik yang bebas ditentukan oleh karyawan. Sementara kategori CBHRM lebih untuk memotivasi karyawan. Setiap awal tahun karyawan diwajibkan untuk membuat kampion dan *corporate* memiliki tim *expert* untuk melakukan penilaian terhadap kampion yang telah dibuat oleh karyawan. Kampion yang sesuai dengan tema dan format yang ada, maksimal akan mendapatkan nilai K2. Nilai kompetensi ini memiliki rentang mulai dari K1 hingga K5, di mana K1 merupakan nilai kompetensi tertinggi. Namun pembuatan kampion ini terkendala oleh kesibukan yang dimiliki oleh karyawan, khususnya karyawan yang pekerjaannya teknis atau harus turun langsung ke lapangan seperti karyawan bagian *Access and Service Operation*. Selain itu, pengetahuan karyawan mengenai bagaimana prosedur pembuatan kampion ini juga masih belum sepenuhnya diketahui oleh karyawan, sehingga ada karyawan yang komplain kepada atasannya karena ia sudah mengunggah kampion namun ia tidak

mendapatkan penilaian untuk kampiun pada penilaian kompetensi. Ternyata hal ini dikarenakan karyawan tersebut salah memasukkan kategori kampiun yang diunggahnya tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara kepada lima orang dari tujuh orang karyawan di bagian *Access and Service Operation*, mereka mengeluhkan persyaratan pembuatan kampiun bagi karyawan menghambat karyawan untuk bisa mendapatkan nilai yang lebih tinggi apabila mereka tidak memenuhinya. Karena apabila karyawan memenuhi syarat pembuatan kampiun ini, ia bisa mendapatkan penilaian yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak membuat kampiun dalam penilaian 360 derajat. Namun jika karyawan tersebut tidak membuat kampiun, maka poin penilaian yang bisa diberikan oleh karyawan lain, baik itu atasan, bawahan, maupun rekan kerja, akan terbatas. Sementara, karyawan merasa tidak memiliki cukup waktu untuk membuat kampiun dengan alasan sudah banyak pekerjaan yang mereka miliki. Oleh karena itu, bagi karyawan yang merasa sudah bekerja dengan mengeluarkan usaha ekstra, seperti bekerja lembur, menangani tugas rekan kerja yang tidak masuk kerja, dan sebagainya, mereka merasa dirugikan dengan adanya kebijakan perusahaan mengenai pembuatan kampiun ini. Sementara, dua orang karyawan merasa bahwa kebijakan perusahaan mengenai sistem penilaian kerja yang berlaku tidak menjadi suatu persoalan bagi mereka. Jika ada karyawan yang mengeluhkan soal kampiun, menurut mereka memang terkadang faktor internal dari diri karyawan sendiri yang lebih banyak berpengaruh. Artinya, banyak karyawan yang malas untuk membuat kampiun.

Sementara nilai performansi didapatkan dari hasil penilaian Sasaran Kerja Individu (SKI) dan hasil pencapaian target bagian di mana karyawan tersebut

bekerja. Nilai performansi juga memiliki rentang mulai dari P1 hingga P5, di mana P1 merupakan nilai performansi tertinggi. Setiap tahun dilakukan evaluasi terhadap Nilai Kerja Individu (NKI) karyawan. Nilai Kerja Individu (NKI) ini mempengaruhi perolehan gaji dan juga kesempatan promosi yang diberikan untuk karyawan. Untuk mendapatkan promosi dibutuhkan minimal pada salah satu nilai, baik performansi ataupun kompetensi, mendapatkan nilai 2 dan pada nilai lainnya tidak lebih dari 3.

Untuk promosi, ada syarat minimal lama karyawan bekerja di posisi tersebut, yaitu minimal 2 tahun. Promosi dilakukan dengan melihat Nilai Kerja Individu (NKI) berdasarkan performansi dan nilai kompetensi yang dimiliki karyawan. Pembuatan kampiun juga menjadi salah satu syarat untuk karyawan dapat dipromosikan. Hal ini terkadang yang menjadi hambatan bagi seseorang untuk mendapatkan promosi, selain tidak adanya lowongan yang dapat diisi oleh karyawan di posisi tertentu.

Sulitnya untuk mendapatkan penilaian yang bagus dari Nilai Kerja Individu (NKI) ditambah dengan kewajiban karyawan untuk membuat kampiun sebagai syarat untuk dapat dipromosikan ini yang pada akhirnya dirasa menjadi hambatan untuk karyawan dapat meningkatkan pangkatnya atau mendapatkan promosi jabatan yang lebih baik. Hal tersebut membuat karyawan mengalami stagnansi pada satu posisi tertentu dalam waktu bertahun-tahun. Namun, banyak dari karyawan yang tetap bertahan di perusahaan ini karena selain mengingat usia mereka yang sudah tidak muda lagi, sehingga peluangnya kecil untuk mereka bisa diterima di perusahaan lain jika mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan. Selain itu juga tidak sedikit karyawan yang merasa sudah menjadi bagian dari PT.

Telekomunikasi Indonesia sebagai alasan mereka tetap bertahan bekerja di perusahaan karena rata-rata dari mereka telah puluhan tahun bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia.

Karyawan juga mengeluhkan tentang penilaian 360 derajat yang dilakukan oleh rekan kerja selevel. Karyawan yang merasa dirinya sudah bekerja dengan mengeluarkan usaha ekstra dibandingkan karyawan lain, seperti bekerja lembur atau bekerja di luar hari kerja, memiliki harapan untuk mendapatkan penilaian kompetensi yang baik. Namun, kenyataan yang tidak sesuai dengan harapan mereka tersebut menimbulkan kekecewaan pada karyawan. Apalagi ketika penilaian dari aspek kompetensi dan proses yang dijalani dirasa sudah memenuhi kriteria yang ada, namun penilaian total keseluruhan menjadi rendah karena penilaian antar rekan kerja selevel.

Berdasarkan wawancara kepada empat orang karyawan bagian *Access and Service Operation* ini merasa bahwa dirinya sudah memenuhi kriteria dalam beberapa aspek penilaian kompetensi. Namun ternyata penilaian pada aspek tersebut rendah karena adanya penilaian antar karyawan yang rendah. Sehingga, memunculkan kecurigaan antar karyawan yang memberikan penilaian rendah bagi dirinya karena penilaian antar karyawan ini memang tidak diberitahukan identitas karyawan yang menilainya.

Namun, berdasarkan wawancara kepada tiga orang karyawan lainnya, mereka menganggap bahwa penilaian 360 derajat sudah dilakukan secara *fair*. Bagi mereka, adanya penilaian rendah yang diberikan dari rekan kerja lainnya mungkin memang seperti itulah hasil kinerja yang selama ini mereka lihat. Jika karyawan tersebut belum saja mendapatkan kesempatan promosi karena

kurangnya nilai yang didapat untuk memungkinkan mereka mendapatkan promosi, semestinya dijadikan acuan bagi karyawan untuk bisa memperbaiki apa-apa yang masih dinilai kurang dalam bekerja.

Keluhan-keluhan karyawan terhadap pekerjaannya tersebut tentu menimbulkan beragam reaksi dari karyawan. Ada karyawan yang menyampaikan keluhannya terkait dengan kebijakan pembuatan kampion kepada atasannya untuk mendapatkan kejelasan atas kebijakan tersebut. Ada juga karyawan yang tetap bertahan bekerja di perusahaan dengan kondisi-kondisi yang dikeluhkannya karena alasan usia yang sudah tidak muda lagi atau karena merasa sudah menjadi bagian dari perusahaan. Namun ada juga karyawan yang menjadi kurang maksimal dalam bekerja sehingga target penyelesaian tugasnya menjadi terlambat atau mengabaikan datang tepat waktu ke kantor, karena sistem kehadiran di PT. Telekomunikasi Indonesia sudah melalui portal *online* bagi karyawan sehingga karyawan bisa mengaksesnya ketika ia belum hadir di kantor. Namun hal tersebut tidak luput dari pengawasan tetap dari atasan mereka, sehingga mereka mendapatkan teguran langsung dari atasannya.

Berdasarkan data-data tersebut mengenai keluhan-keluhan karyawan terkait dengan pekerjaannya, mengindikasikan bahwa adanya ketidakpuasan kerja pada karyawan bagian *Access and Service Operation* PT. Telekomunikasi Indonesia. Berdasarkan uraian fenomena yang telah disampaikan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Studi Deskriptif Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Karyawan merasa sistem penilaian kerja yang ada mempersulit mereka untuk mendapatkan penilaian yang baik dan penilaian yang dilakukan dirasa kurang objektif, sehingga mereka mengalami stagnansi di satu jabatan yang sama selama bertahun-tahun. Persyaratan pembuatan kampiun yang menjadi salah satu poin penting dalam penilaian kerja karena bisa meningkatkan penilaian kerja karyawan dirasa menghambat karyawan. Karyawan pada bagian ini memiliki tugas yang sifatnya teknis, sehingga mereka terkendala dengan waktu untuk dapat mengerjakan kampiun. Waktu yang dimiliki oleh karyawan di bagian ini sudah tersita banyak untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan. Tidak jarang juga mereka bekerja melebihi jam kerja atau lembur untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga, karyawan merasa tidak memiliki cukup waktu untuk membuat kampiun dengan alasan karena mereka sudah memiliki banyak pekerjaan untuk diselesaikan.

Karyawan berharap dengan sistem penilaian kerja yang ada mereka dapat dinilai dengan objektif, apalagi dengan diterapkannya penilaian 360 derajat. Karyawan yang merasa sudah bekerja dengan sebaik mungkin seperti, bekerja melebihi jam kerja atau lembur, menyelesaikan permasalahan di lapangan meskipun tugas tersebut adalah bukan tanggung jawab mereka namun karena tidak ada orang lain yang bisa mengerjakan, mereka pun harus ikut turun langsung, berharap mendapatkan penilaian yang baik pula dari atasan, bawahan, maupun rekan kerja selevel. Harapannya, dengan penilaian baik yang mereka dapatkan, mereka bisa naik tingkat (*grade*) dan mendapatkan kesempatan untuk

dipromosikan oleh atasannya. Jika mereka mendapatkan promosi jabatan, hal tersebut otomatis akan berpengaruh pada kenaikan penghasilan mereka juga.

Namun, apa yang karyawan dapatkan ternyata tidak sesuai dengan apa yang karyawan harapkan. Karyawan merasa sudah bekerja dengan sebaik mungkin, akan tetapi penilaian yang diberikan kepada mereka menjadi rendah karena sistem penilaian kerja yang dirasa mempersulit dengan adanya persyaratan pembuatan kampion yang memiliki bobot cukup besar dalam penilaian kerja dan penilaian 360 derajat yang dirasa kurang objektif.

Kebijakan perusahaan yang mewajibkan karyawan membuat kampion dirasa menghambat karyawan dalam memperoleh penilaian kompetensi yang baik karena karyawan pada bagian ini lebih sering berada di lapangan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Sementara, pembuatan kampion ini memiliki bobot yang cukup besar dalam penilaian kompetensi di samping aspek-aspek penilaian kompetensi lainnya. Padahal, karyawan merasa dari segi penyelesaian tugas-tugasnya mereka pantas untuk mendapatkan penilaian yang baik. Namun hal tersebut tidak mereka dapatkan dengan adanya persyaratan pembuatan kampion yang menjadi bagian dari sistem penilaian kerja, serta penilaian 360 derajat yang dilakukan oleh atasan, bawahan, maupun rekan kerja selevel yang dirasa kurang objektif.

Karyawan merasa tidak memiliki cukup waktu untuk membuat kampion dengan banyaknya tugas di lapangan yang harus mereka selesaikan, sehingga mereka tidak bisa memenuhi syarat membuat kampion dan poin penilaian 360 derajat yang bisa diberikan kepada mereka menjadi terbatas. Ketika total keseluruhan penilaian kerja yang mereka dapatkan rendah, karyawan sulit untuk

naik tingkat (*grade*) dan mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan oleh atasannya. Karyawan akhirnya harus terus berada di satu jabatan yang sama selama bertahun-tahun dan sulit mendapatkan kesempatan untuk berkembang. Kondisi tersebut juga berpengaruh terhadap besaran penghasilan yang mereka dapatkan yang tidak mengalami kenaikan, sehingga karyawan harus puas dengan penghasilan yang mereka dapatkan yang terus berada di *range* yang sesuai dengan tingkat (*grade*) yang dimiliki.

Karyawan bagian *Access and Service Operation* di kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia ini memiliki tingkat (*grade*) yang beragam. Pada sebagian karyawan merasakan bahwa dirinya sudah bekerja dengan baik, bahkan bekerja lembur dan meng-*handle* tugas yang seharusnya dikerjakan oleh rekan kerjanya yang lain, karena situasi yang ada mengharuskan mereka untuk menyelesaikan tugas tersebut. Namun karyawan yang menganggap bahwa dirinya sudah bekerja ekstra tersebut mendapatkan hasil yang sama saja dengan rekan kerjanya yang lain.

Upah yang diterima oleh karyawan bagian *Access and Service Operation* di kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia adalah berdasarkan hasil penilaian kerja yang mereka dapatkan. Hasil penilaian kerja dari performansi dan kompetensi yang mereka telah tunjukkan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun, ada sebagian karyawan yang merasa bahwa kerja ekstra yang telah mereka lakukan tidak berbanding lurus dengan penilaian kerja yang mereka dapatkan dengan sistem penilaian kerja yang berlaku. Salah satu faktor yang mereka anggap berpengaruh adalah penilaian rekan kerja selevel yang memberikan nilai rendah pada mereka, sehingga memunculkan kecurigaan antar

karyawan. Selain itu, kampion sebagai salah satu syarat penilaian kerja karyawan dirasa menghambat karyawan mendapatkan kesempatan untuk berprestasi. Karyawan kesulitan untuk membuat kampion dengan tugas-tugas yang mereka miliki di lapangan. Pada akhirnya, karyawan tidak bisa mendapatkan kesempatan memperoleh poin yang lebih tinggi dalam penilaian kerja karena tidak membuat kampion tersebut.

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan di atas, maka rumusan masalahnya adalah **“Bagaimana Gambaran Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan Bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia”**.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan kerja karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai upaya meningkatkan pencapaian target kerja karyawan.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh data empiris mengenai gambaran kepuasan kerja karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai upaya meningkatkan pencapaian target kerja karyawan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Praktis

Memberikan gambaran bagi Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia mengenai faktor-faktor pekerjaan yang berkenaan dengan kepuasan kerja karyawan bagian *Access and Service Operation* sebagai acuan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

