

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Pesatnya perkembangan era globalisasi menyebabkan pertumbuhan angkatan kerja yang terus meningkat karena jumlah populasi penduduk yang terus naik tidak selaras dengan ekspansi lapangan pekerjaan yang ada. Berdasarkan data yang dihimpun oleh (satudata.kemnaker.go.id, 2024), menunjukkan adanya peningkatan angkatan kerja dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 sebanyak 5,39%. Kenaikan ini menjadi indikasi bahwa ketersediaan sumber daya manusia atau tenaga kerja mengalami peningkatan. Bertambahnya jumlah tenaga kerja ini menyebabkan adanya persaingan kompetitif untuk mendapatkan karier yang selaras dengan bidang spesialisasi masing-masing orang. Oleh karena itu, dalam menghadapi tantangan ini diperlukan keahlian dan kompetensi unggul untuk dapat bersaing.

Sumber daya manusia memiliki fungsi yang sangat vital dalam mengatasi berbagai tantangan yang terjadi, hal ini dikarenakan setiap kegiatan operasional dalam perusahaan melibatkan sumber daya manusia. Maka dari itu, manajemen SDM perlu dilakukan dengan baik untuk memastikan optimalisasi pemanfaatan peran sumber daya manusia. Hal ini selaras dengan penelitian Tahir *et al* (2023:1), yang mengemukakan bahwa pengelolaan SDM yang ideal dapat menaikkan produktivitas dan keunggulan perusahaan.

Dalam menggapai visi organisasi, perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas, hal ini dikarenakan kemampuan sumber daya

manusia untuk berpikir, memiliki impian dan mengemukakan pandangan sangat mempengaruhi efisiensi dan potensi sumber daya lainnya. Proses pengelolaan akan terlaksana dengan optimal apabila sumber daya yang dimiliki berkualitas, begitupun sebaliknya apabila kualitas sumber daya yang dimiliki tidak baik maka proses manajemen pun akan mengalami banyak kendala dalam proses pencapaian tujuan.

Perkembangan industri yang semakin cepat menuntut berbagai sektor untuk terus beradaptasi, salah satunya pada PT Telkom Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT Telkom Indonesia memiliki visi merealisasikan sistem pelayanan yang transparan dan bertanggung jawab untuk menjawab kebutuhan masyarakat, sehingga untuk mencapai visi ini diperlukan pegawai dengan kualitas baik untuk mendukung pelaksanaan strategi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lilyana et al (2022:1) pegawai yang berkualitas adalah individu yang memiliki kemampuan untuk menjalankan suatu posisi dengan keahlian, keterampilan, pengetahuan dan sikap yang baik saat bekerja. Kualitas pegawai dapat terlihat dari kinerja yang dihasilkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Hal ini dikarenakan kinerja pegawai secara langsung mencerminkan kualitas pegawai tersebut, pegawai dengan kualitas yang unggul memberikan kontribusi yang lebih signifikan, melaksanakan tugas yang lebih optimal dan sistematis, serta menghasilkan *output* yang lebih unggul, sehingga dapat berperan dalam kinerja perusahaan dan pencapaian visi organisasi.

Kinerja pegawai menjadi bagian dari parameter vital yang mampu berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Menurut Junianto *et al* (2024:2), keberhasilan perusahaan memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat kontribusi kinerja pegawai, artinya saat kinerja yang dihasilkan pegawai unggul, menggapai visi organisasi akan menjadi lebih mudah. Menurut studi yang dilakukan oleh Lesmana *et al* (2024:1705) setiap pekerjaan di perusahaan dikelola secara strategis untuk memudahkan pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan. Oleh karena itu, kinerja yang diberikan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan.

Meskipun menjadi faktor yang sangat penting dalam perusahaan, tetapi mengacu pada temuan observasi dan hasil wawancara yang dilakukan penulis dengan Manajer Secretary DSO PT Telkom, terdapat permasalahan sumber daya manusia terkait kinerja pegawai, yaitu rendahnya kinerja pegawai akibat ketidakmampuan pegawai menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan atau supervisi dari *key person* pada jabatan tertentu. Hal ini menyebabkan kualitas dan kuantitas tugas pekerjaan yang dilakukan pegawai dinilai tidak konsisten sehingga menyebabkan penyelesaian pekerjaan terhambat dan kinerja yang dihasilkan tidak optimal. Penulis mencoba melakukan prasurevei mengenai kinerja melalui pengisian kuesioner yang dilakukan kepada 30 responden. Berikut data hasil pra survei yang didapatkan:

Tabel 1. 1
Hasil Pra Survei Kinerja

No	Indikator	Jawaban Responden			
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
		F	F	%	%
1	Pegawai sering mencapai target jumlah pekerjaan dan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan	10	20	33%	67%
2	Pegawai sering mengikuti seminar atau pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan	14	16	47%	53%
3	Pegawai mampu bekerja sama dalam menyelesaikan masalah dan menghadapi tantangan terkait pekerjaan dengan efektif	14	16	47%	53%
4	Pegawai mampu menghadapi tekanan dan mempertahankan kinerja saat menghadapi kendala	13	17	43%	57%
5	Pegawai menyadari kelebihan dan kekurangan diri serta mampu beradaptasi untuk meningkatkan kemampuan	11	19	37%	63%
Rata-rata				41%	59%
Jumlah Responden = 30					

Sumber : 30 Responden Pegawai Divisi DSO

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.1 menggambarkan kondisi kinerja di divisi service operation PT Telkom Indonesia. Hasil pra survei menunjukkan rata-rata jawaban tidak yang diperoleh adalah 59%. Pernyataan dengan jumlah jawaban tidak paling banyak terdapat pada pernyataan pertama dengan perolehan sebesar 67% yaitu pegawai merasa tidak sering mencapai target jumlah pekerjaan dan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Pernyataan ini selaras dengan pendapat Hasmin & Nurung (2021:24) yang mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur dari kuantitas dan kualitas hasil pekerjaannya, sedangkan pada pernyataan dengan jawaban tidak paling sedikit terdapat pada pernyataan kedua dan ketiga sebesar 53%. Pernyataan ini selaras dengan pendapat Hasmin & Nurung (2021:26) yang mengemukakan

bahwa pelatihan dan kemampuan bekerja sama dalam menghadapi masalah dengan efektif menjadi parameter yang penting dalam mengukur kinerja seseorang.

Faktor yang diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah kompetensi, menurut Kasmir dalam Juniarti & Putri (2021:45), bagian dari faktor penting yang memiliki pengaruh terhadap kinerja adalah kompetensi. Oleh sebab itu, kompetensi dapat mempengaruhi kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas dengan optimal dan sistematis. Menurut Junianto *et al* (2024:2), kompetensi merupakan seperangkat kualitas diri seseorang yang dapat mempengaruhi pekerjaan dalam hal pengetahuan, kecakapan, dan perilaku atau nilai, sehingga dari definisi diatas, diketahui bahwa kompetensi memiliki peran penting dalam kinerja pegawai, sebab pegawai yang kompeten akan memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan dengan optimal dan memberikan hasil maksimal.

Namun realita yang terjadi saat ini, masih ditemukan pegawai yang tidak cukup kompeten dalam melaksanakan fungsi dan beban kerja dikarenakan ketidaksesuaian kapabilitas yang dimiliki pegawai dengan kualifikasi kompetensi untuk jabatan yang akan diisi. Hal ini dapat dilihat dari tabel 1.2 yang menunjukkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh oleh pegawai divisi DSO PT Telkom Indonesia.

Tabel 1. 2

Data Pendidikan Terakhir Pegawai

Pendidikan Terakhir	Jumlah Pegawai
SMA/SMK/Sederajat	34
Diploma	14
S1	105
S2/S3	40
Total	193

Sumber : Data Pengendalian Formasi Pegawai Divisi DSO 2024

Data diatas menunjukkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh pegawai divisi DSO di dominasi oleh S1 dan S2/S3, hal ini menjadi indikator yang baik karena secara umum mayoritas pegawai memiliki pendidikan yang tinggi serta pengetahuan teoritis dan praktis yang lebih luas. Namun, adanya dominasi dari lulusan S1 dan S2/S3 memungkinkan terjadinya ketidakseimbangan struktur pendidikan yang menyebabkan kurangnya tenaga kerja terampil untuk pekerjaan teknis atau lapangan, kesulitan komunikasi dan kolaborasi karena perbedaan latar belakang pendidikan, serta potensi ketidakefektifan dalam pengambilan keputusan karena kurangnya perspektif lapangan. Faktor tingkat kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan dapat terlihat dari alasan rendahnya kinerja pegawai yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa bantuan atau supervisi. Hal ini menunjukkan adanya gap atau ketimpangan antara tuntutan kompetensi dengan kapabilitas pegawai. Kompetensi diduga kuat dapat mempengaruhi rendahnya kinerja pegawai, sesuai dengan riset yang dilakukan Arifin *et al* (2023:25) yang mengemukakan bahwa tinggi rendahnya tingkat kinerja pegawai dipengaruhi oleh kompetensi pegawai tersebut. Berdasarkan permasalahan kompetensi yang ada, penulis melakukan pra survei mengenai kompetensi

untuk memperkuat asumsi adanya masalah pada kompetensi pegawai dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1.3
Hasil Pra Survei Kompetensi

No	Indikator	Jawaban Responden			
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
		F	F	%	%
1	Pegawai memiliki pengetahuan yang baik terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaan	11	19	37%	63%
2	Pegawai memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan secara efektif dan efisien	12	18	40%	60%
3	Pegawai memiliki kemampuan komunikasi, manajemen konflik dan pengambilan keputusan yang baik	12	18	40%	60%
Rata-rata				39%	61%
Jumlah Responden = 30					

Sumber : 30 Responden Pegawai Divisi DSO

Berdasarkan hasil pra survei pada tabel 1.3 menggambarkan kondisi kompetensi pegawai di divisi DSO PT Telkom Indonesia. Hasil pra survei menunjukkan rata-rata jawaban tidak yang diperoleh adalah sebesar 61%. Pernyataan dengan jawaban tidak paling besar terdapat pada pernyataan pertama sebesar 63%, hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai merasa belum memiliki pengetahuan yang mumpuni terkait tugas dan tanggung jawab pekerjaan. pernyataan ini selaras dengan pendapat Hasmin & Nurung (2021:114) yang mengemukakan bahwa pengetahuan merupakan indikator penting dalam mengukur kompetensi pegawai. Selanjutnya pada pernyataan dengan jawaban tidak paling kecil terdapat pada pernyataan kedua dan ketiga sebesar 60%, hasil ini mengindikasikan adanya pegawai yang merasa belum menguasai keterampilan dalam pelaksanaan fungsi dan beban kerja secara

efektif dan efisien serta merasa belum memiliki kemampuan komunikasi, manajemen konflik dan kemampuan pengambilan keputusan yang baik. pandangan ini juga sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Hasmin & Nurung (2021:114), yang mengemukakan bahwa keterampilan dan sikap merupakan indikator penting dalam pengukuran kompetensi pegawai.

Kurangnya penilaian pada kuesioner pra survei mengenai kompetensi di divisi service operation PT Telkom Indonesia tidak hanya bisa disalahkan dari kemampuan pegawainya saja, melainkan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya. Beberapa faktor yang mungkin berkontribusi terhadap hasil survei tersebut antara lain adalah penugasan pegawai pada bagian yang kurang tepat sehingga kurang sesuai dengan kemampuan dan minat, proses pendelegasian pengetahuan jabatan yang tidak optimal dari pemegang jabatan sebelumnya, serta kurangnya pelatihan kompetensi untuk jabatan tertentu. perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor diatas dan melakukan evaluasi untuk meningkatkan keahlian pegawai sehingga dapat meningkatkan kompetensi pegawai untuk dapat memenuhi kinerja yang diharapkan perusahaan.

Sejatinya kemampuan seseorang untuk tumbuh dan berkembang muncul dari kemauan diri untuk belajar dan menggali potensi yang dimiliki, sehingga dapat disimpulkan bahwa ketimpangan kompetensi yang ada pada pegawai diduga karena kurangnya dorongan eksternal yang menyebabkan pegawai kurang memiliki kemauan pribadi untuk berkembang.

Selain kompetensi pegawai, peningkatan kinerja pegawai dapat di dorong melalui pemberian kompensasi pegawai yang cukup. Hal ini dikarenakan, setelah memenuhi tanggung jawab jabatan sesuai dengan kapabilitas dan kebutuhan perusahaan, pegawai menginginkan imbalan yang sesuai sebagai ganjaran atas kerja keras yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi juga dilakukan sebagai bentuk pemenuhan tanggung jawab perusahaan atas hak pegawai untuk mendapatkan kompensasi. Kompensasi sendiri terdiri dari berbagai jenis, secara sederhana kompetensi dibedakan menjadi kompensasi keuangan dan kompensasi non keuangan yang diberikan dengan tujuan agar pegawai mendapatkan dorongan dan semangat kerja yang tinggi yang sehingga akan berpengaruh pada kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan riset yang dilakukan Nurlita *et al* (2020:198), yang mengemukakan semakin kompetitif kompensasi yang ditawarkan maka kinerja yang diperoleh akan meningkat pula.

Faktor tingkat kompensasi yang tidak sesuai harapan dan tidak dapat meningkatkan motivasi pegawai dapat terlihat dari tingkat kinerja pegawai yang rendah dan adanya keluhan mengenai kompensasi yang dinilai kurang sesuai dengan harapan dan belum dapat meningkatkan motivasi kerja, hal ini didukung oleh pendapat Asniwati (2022:1162) kompensasi yang kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja dengan baik, sehingga kinerja yang diberikan pegawai akan meningkat. Hal ini dikarenakan pegawai menggunakan kemampuan dan keahliannya dalam bekerja dengan tujuan untuk mendapatkan imbalan dan balas jasa atas kontribusi yang diberikan pada saat bekerja.

Pengelolaan kompensasi yang dapat dikategorikan sukses dapat terlihat pada kapabilitas sumber daya dan kinerja yang dihasilkannya.

Berdasarkan permasalahan kompensasi, penulis juga melakukan pra survei mengenai kompensasi di divisi service operation PT Telkom Indonesia:

Tabel 1. 4
Hasil Pra Survei Kompensasi

No	Indikator	Jawaban Responden			
		Ya	Tidak	Ya	Tidak
		F	F	%	%
1	Gaji yang diberikan perusahaan tepat waktu dan sesuai dengan standar gaji di industri telekomunikasi	14	16	47%	53%
2	Pegawai sering menerima bonus dari perusahaan sebagai imbalan atas kerja keras	7	23	23%	77%
3	Tunjangan yang diberikan memadai dan sesuai dengan harapan	10	20	33%	67%
4	Asuransi yang diberikan perusahaan mudah diklaim dan sesuai dengan harapan	11	19	37%	63%
Rata-rata				35%	65%
Jumlah Responden = 30					

Sumber : 30 Responden Pegawai Divisi DSO

Berdasarkan hasil pra survei yang diperoleh pada tabel 1.3 menggambarkan kondisi kompensasi di divisi service operation PT Telkom Indonesia. Hasil pra survei menunjukkan rata-rata jawaban tidak sebesar 65%. Hasil ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden merasa kompensasi yang ditawarkan masih kurang sesuai dengan harapan dan belum mampu meningkatkan motivasi kerja. Pernyataan dengan jumlah jawaban tidak terbanyak terdapat pada pernyataan kedua sebesar 77%, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa tidak sering menerima bonus atas kerja keras yang dilakukannya. Pernyataan ini selaras dengan

pendapat dari Hasibuan dalam Prasetyo (2023:21), yang mengemukakan bahwa bahwa bonus merupakan indikator penting dalam mengukur kompensasi, sedangkan pernyataan dengan jawaban tidak terkecil diperoleh pada pernyataan pertama sebesar 53%. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai merasa gaji yang diberikan belum sesuai standar gaji di industri telekomunikasi dan tepat waktu. Pernyataan ini selaras dengan pendapat dari Hasibuan dalam Prasetyo (2023:21), yang mengemukakan bahwa gaji adalah indikator penting dalam pengukuran kompensasi pegawai.

Mengacu pada gambaran permasalahan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Divisi DSO PT Telkom Indonesia Kantor Pusat Jakarta”**. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi secara positif terhadap pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja pegawai di divisi DSO PT Telkom Indonesia.

1.2. Identifikasi Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, identifikasi permasalahan pada penelitian ini adalah:

1. Tingkat kualitas pekerjaan dan ketepatan waktu penyelesaian tugas yang tidak konsisten sehingga menghambat penyelesaian pekerjaan.
2. Adanya gap antara kompetensi pegawai dengan kebutuhan kompetensi jabatan sehingga pegawai kesulitan menyelesaikan pekerjaan.

3. Adanya keluhan mengenai kompensasi yang dirasa tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan.

1.3.Pembatasan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijabarkan, penulis membatasi variabel sebagai berikut:

1. Permasalahan dibatasi pada kompetensi, kompensasi dan kinerja pegawai divisi DSO PT Telkom Indonesia
2. Penelitian ini dilaksanakan di Divisi Service Operation (DSO) PT Telkom Indonesia
3. Responden pada penelitian ini adalah seluruh pegawai divisi DSO PT Telkom Indonesia

1.4. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang dan pembatasan masalah, maka rumusan masalah yang akan dikaji sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kompetensi, kompensasi, dan kinerja pegawai divisi DSO PT Telkom Indonesia
2. Seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai divisi DSO di PT Telkom Indonesia
3. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai divisi DSO di PT Telkom Indonesia
4. Seberapa besar pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai divisi DSO di PT Telkom Indonesia

1.5. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.5.1. Maksud Penelitian

Sasaran penelitian ini adalah mengetahui secara jelas mengenai Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai di Divisi DSO PT Telkom Indonesia Kantor Pusat Jakarta, yang penyusunannya disajikan dalam bentuk skripsi sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program Sarjana pada Program Studi Manajemen di Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

1.5.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui, mendeskripsikan dan menganalisis kompetensi, kompensasi dan kinerja pegawai divisi DSO PT Telkom Indonesia.
2. Mengukur pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai divisi DSO di PT Telkom Indonesia.
3. Mengukur pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai divisi DSO di PT Telkom Indonesia.
4. Mengukur pengaruh Kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai divisi DSO di PT Telkom Indonesia.

1.6. Kegunaan Penelitian

1.6.1. Kegunaan Teoritis

1. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan manajemen, khususnya bidang

manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai.

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penulis untuk melakukan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia di masa mendatang.

1.6.2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Telkom Indonesia dalam menyelesaikan permasalahan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan saran mengenai pentingnya kompetensi dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja pegawai di divisi DSO PT Telkom Indonesia.

2. Bagi Akademik

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai kompetensi, kompensasi dan kinerja pegawai serta dapat dijadikan sebagai rujukan untuk penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa wawasan dan pengalaman bagi penulis dalam mengembangkan pengetahuan serta melatih kemampuan menganalisis dan mengimplementasikan teori yang dipelajari saat perkuliahan.

1.7. Lokasi dan Waktu Penelitian

1.7.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Indonesia Tbk Pusat yang beralamat di Jl. Jendral Gatot subroto kav.52, Kuningan barat, Mampang Prapatan, Jakarta Selatan, Jakarta.

1.7.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan April sampai Desember 2024, adapun rancangan waktu menyelesaikan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. 5
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	Desember
1	Penentuan objek								
2	Pengamatan awal								
3	Pengajuan judul								
4	Acc judul								
5	Pengumpulan data								
6	Proses bimbingan								
7	Penyusunan usulan penelitian								
8	Sidang usulan penelitian								
9	Pengolahan data								
10	sidang akhir								

Sumber : dirancang oleh penulis 2024