

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Keadaan iklim ekonomi dunia yang dipengaruhi globalisasi membuat keadaan ekonomi jadi tidak menentu dan penuh kompetisi, namun celah kesempatan terbuka semakin lebar bagi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk bisa ikut andil dalam era globalisasi dunia. Kondisi ini menuntut perusahaan Indonesia untuk selalu tanggap dan reaktif dengan perubahan tersebut. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebagai salah satu BUMN (Badan Usaha Milik Negara) tentu harus mempersiapkan diri untuk dapat bersaing dengan para kompetitornya di era globalisasi saat ini. Pada awal tahun 2018, dikutip dari market.bisnis.com (2018), Direktur Utama Telekomunikasi (Telkom) Indonesia Alex Sinaga mengatakan perseroan menargetkan pertumbuhan pendapatan pada 2018 dapat tumbuh dua digit dibandingkan dengan realisasi 2017.

Tabel 1.1 Performansi Keuangan Konsolidasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk 2018

Ytd Q1	Ytd Q2	Ytd Q3
<b>Rev</b> Ach 97% Gr 4,3%	<b>Rev</b> Ach 92% Gr 0,5%	<b>Rev</b> Ach 90% Gr 2,3%
<b>EBITDA</b> Ach 96% Gr -4,1%	<b>EBITDA</b> Ach 84% Gr -14,7%	<b>EBITDA</b> Ach 82% Gr -10,3%
<b>NI</b> Ach 85% Gr -14,3%	<b>NI</b> Ach 78% Gr -28,1%	<b>NI</b> Ach 73% Gr -20,6%

Sumber : Info Memo [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)

Terlihat dari tabel diatas jika PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tidak dapat mencapai target yang telah ditetapkan dari triwulan 1 hingga triwulan 3 karena pertumbuhannya tidak ada yang dua digit sesuai yang ditargetkan diawal tahun tentu ini menjadi masalah bagi PT Telekomunikasi Indonesia.

Sebagai perusahaan yang bertransformasi kedalam dunia digital, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terus menggerakkan ekosistem digital. Termasuk di dalam lingkungan perusahaan. (youngster.id, 2017) Guna mendorong karyawannya terus berinovasi di industri digital, Telkom Indonesia membuat program Digital Amoeba, yaitu program yang memungkinkan karyawannya mendirikan digital startup. Pada prinsipnya PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk tidak hanya membangun entrepreneurship indonesia melalui program Indigo, tetapi juga membangun Intrapreneurship karyawan melalui Digital Amoeba tersebut. (detik.com, 2017) Saat ini Telkom telah memiliki 60 binaan internal digital startup dan dipamerkan di sebuah festival. Dihasilkan dari tiga belas angkatan, digital startup tersebut akan disaring menjadi 15 startup terbaik yang akan diberikan injeksi modal, proses inkubasi, bahkan tak menutup kemungkinan menjadi anak perusahaan tersendiri. (liputan6.com, 2017)

Untuk bertahan di era digital yang sangat disruptif, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk membutuhkan inovasi signifikan. Tidak hanya untuk PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sendiri, tetapi juga bertujuan untuk mendorong inovasi digital di hampir seluruh sektor ekonomi Indonesia, mulai perusahaan besar hingga startup. Dalam inovasi digital tersebut, Telkom membangun tiga pilar wahana inovasi, yaitu Open Innovation, Joint Innovation Center dan Inhouse Innovation melalui program Digital Amoeba tersebut. Tim Amoeba umumnya membuka dua batch dalam setahun. Namun untuk memperteguh sistem inovasi Digital Amoeba, maka program ini berencana untuk menggelar enam batch selama satu tahun. Saat ini, Telkom sudah memiliki 60 binaan. Dari jumlah tersebut, tidak semuanya berhasil, hanya 38 tim yang masih bertahan sampai saat ini. Tim yang bertahan antara lain Usight, SmartEye, Kiwari, Emago, Geekpro, Ketitik, Open Trip, Helio, KitaIna, Pometera, Pasarkoe, dan seterusnya. (Republika, 2017)

Inovasi tim yang telah bertahan sampai saat ini diimplementasikan di sejumlah divisi dan unit perusahaan, bahkan akan diimplementasikan hingga ke Kalimantan. Inovasi para startup tersebut berkisar pada new product and service serta inovasi operasi bisnis. Untuk new product service, para startup menghasilkan produk baru yang dapat dijual oleh Telkom. Sedangkan inovasi operasi bisnis membuat aplikasi untuk meningkatkan kinerja para teknisi Telkom. Program Digital Amoeba yang belum genap berusia satu tahun ini terus berkembang untuk sistem yang lebih baik. Berbeda dengan inovasi lain yang kental dengan unsur bisnis maka Digital Amoeba

berdampak dalam unsur human resources (HR). Beberapa diantaranya adalah terbentuknya sumber daya manusia, pengelolaan insentif dan karir, serta perubahan budaya perusahaan. Diperkirakan sisi HR ini akan berdampak langsung terhadap bisnis Telkom. (Republika, 2017)

Selain itu Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST) PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk atau Telkom memutuskan untuk membagikan dividen sebesar Rp16,23 triliun kepada pemegang saham. Jumlah itu setara dengan 90 persen dari laba bersih perseroan tahun 2018 sebesar Rp18,03 triliun. (Cnnindonesia, 2019) Sementara jika dibandingkan tahun sebelumnya PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) menyetujui pembagian dividen sebesar Rp 16,6 triliun dari laba bersih selama 2017. Dividen ini merupakan yang tertinggi dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Direktur Utama Telkom Alex J Sinaga mengatakan, dividen yang dibagikan itu setara dengan 75 persen dari laba perseroan selama 2017. (Kompas, 2018) Fenomena diatas menunjukkan bahwa terdapat penurunan nominal sisa laba untuk operasional di tahun 2019 tentu hal ini juga akan berpengaruh terhadap nominal *reward* kinerja yang dapat diberikan perusahaan terhadap karyawannya.

Disaat yang sama PT Telekomunikasi Indonesia menggenjot karyawan usia milenial (berusia antara 23-36 tahun) mengingat kebutuhan talenta digital untuk saat ini terutama dari generasi milenial adalah keniscayaan yang tidak bisa dicegah. (Akurat, 2018) Generasi milenial menjadi kelompok tenaga kerja berikutnya yang siap memenuhi kebutuhan industri. Kehadiran mereka ternyata membawa perubahan terhadap gaya bekerja perusahaan yang hierarki dan statis menjadi lebih dinamis, pada akhirnya memaksa perusahaan untuk berubah. (Dailysocial, 2018)

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara teori dan praktek, antara rencana dan pelaksanaan. (Sugiyono 2015:52) Tentu untuk mengatasi masalah tersebut PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk harus dapat memotivasi karyawannya untuk dapat mencapai target yang ditetapkan yang tentunya akan menjadi kepuasan bagi para karyawannya yang telah bekerja. Jika hal ini terjadi terus menerus terjadi sementara SDM yang bekerja tidak dapat merasakan korelasi antara usaha yang diberikan dan hasil yang dicapai dapat mengakibatkan turunnya motivasi yang berimplikasi pada *job satisfaction* SDM.

Menurut Wibowo (2017: 419) Komitmen organisasional mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi. Maka perlu adanya jiwa inovasi / *intrapreneur* di dalam PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk agar dapat segera menemukan produk-produk atau cara-cara baru yang dapat menumbuhkan revenue dan berdampak pada *job satisfaction* karyawan.

Dampak dari peran *intrapreneur* sendiri sangat positif bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan. Yang lebih menarik lagi adalah kemampuan intrapreneur untuk meningkatkan “*cooperative advantage*” dari perusahaan dimana mereka berada sehingga perusahaan mampu bersaing dalam banyak hal. Menurut Hisrich (2003) *Intrapreneurship* merupakan kewirausahaan yang ada di dalam struktur bisnis yang ada, yang dapat menjembatani kesenjangan antara ilmu pengetahuan dan pasar. Bisnis yang ada telah memiliki sumber daya keuangan, kemampuan usaha dan sistem pemasaran dan distribusi untuk memasarkan inovasi yang ada dengan sukses. Namun terkadang struktur perusahaan yang terlalu birokratis, penekanan pada profit jangka pendek dan rumitnya struktur organisasi dapat menghambat kreatifitas dan pengembangan produk atau usaha.

Unsur kunci dari intrapreneurship di perusahaan besar yang mapan adalah kemampuan kepemimpinan yang kuat bersama budaya integritas, untuk mendukung kecepatan dari setiap proses pengambilan keputusan dan kesiapan menciptakan jiwa kewirausahaan di dalam perusahaan dari setiap karyawan strategis untuk berkembang bersama kebebasan inovasi dan kreatifitas dalam bingkai transparansi, akuntabilitas, integritas, etika, dan pengendalian emosional diri.

Sekarang ini semua perusahaan besar memimpikan untuk memiliki para karyawan atau manajer yang berjiwa intrapreneurship di dalam perusahaan. Persoalannya, pelaksanaan konsep intrapreneurship di perusahaan besar milik publik atau pemerintah, memerlukan trust dan kredibilitas dari para manajer, untuk menjalankan budaya integritas dengan tulus dan ikhlas sebelum diberikan kepercayaan untuk menjadi intrapreneur.

Banyak perusahaan yang sudah berhasil dalam berusaha mengembangkan *intrapreneurship* ke dalam perusahaan atau menjadi perusahaan yang “modern” dan telah membuat keberhasilan pendekatan baru dalam inovasi membuat bisnis baru dan mencapai pertumbuhan yang menguntungkan. Sehingga perubahan, inovasi dan kewirausahaan (*entrepreneurial*) melatarbelakangi kesuksesan perusahaan untuk bisa bertahan dan berhasil menjadi pemenang dalam kompetisi industri. Beberapa perusahaan tidak menyadari kapan perubahan dibutuhkan dan perubahan seperti apa yang harus diterapkan. Jiwa *entrepreneur* bukan hanya diperuntukkan bagi pengusaha yang bekerja mandiri, tetapi juga harus dimiliki oleh seluruh bagian dari perusahaan, mulai dari jajaran eksekutif hingga karyawan. (Dhewanto, 2013: 11). Selain *intrapreneurship* peneliti juga menemukan ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* diantaranya *reward* dan *job autonomy*.

Salah satu kepentingan individu yang harus dipenuhi adalah pemberian *reward* sebagai imbalan jasa atas kerja yang dilakukan. *Reward* yang dimaksud adalah pemberian kompensasi kepada karyawan berupa gaji standar, insentif kerja, tunjangan dan pesangon. *Reward* akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diberikan organisasi, baik untuk kelangsungan organisasi maupun prestasi individu.

Selain *Reward*, *Job autonomy* menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen organisasi sebab karyawan yang diberi otonomi yang tinggi akan mempengaruhi baik, secara hasil pekerjaan mereka sendiri, tindakan upaya yang akan dilakukan serta keputusan yang diambil, sehingga karyawan akan jauh lebih puas dengan hasil kerja mereka sendiri. *Job autonomy* mengacu pada kebebasan dan kemerdekaan bahwa mereka melakukan, memiliki tugas dan menentukan bagaimana melaksanakan tugas agar diperoleh output yang sudah ditetapkan.

Dengan demikian berdasarkan latar belakang pemikiran di atas, peneliti bermaksud mengadakan penelitian tentang “**Pengaruh *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* dan *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Intrapreneurship* menjadi variabel perantara di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**”.

## **1.2 Batasan Masalah**

Berdasarkan beberapa masalah yang telah diuraikan diatas, maka penulis akan

membatasi ruang lingkup dalam penelitian ini sebagai berikut

- a. Subjek yang diteliti adalah karyawan Telkom organik wilayah Regional 2 yang berada di Band Posisi V dan VI (*entry level*) di PT Telekomunikasi Indonesia.
- b. Penelitian dibatasi pada *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward*, *Job Autonomy*, *Intrapreneurship* dan *Job satisfaction* di PT Telekomunikasi Indonesia.

### 1.3 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dibahas diatas, maka masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

- a. Tidak tercapainya target Revenue Telkom yang ditetapkan pada Tahun 2018 yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* karyawan.
- b. Tidak tercapainya target EBITDA Telkom yang ditetapkan pada Tahun 2018 yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* karyawan.
- c. Tidak tercapainya target *Net Income* Telkom yang ditetapkan pada Tahun 2018 yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* karyawan.
- d. Belum terciptanya lingkungan yang mendukung timbulnya jiwa *intrapreneurship*
- e. Belum adanya cara-cara baru untuk menumbuhkan Revenue secara signifikan
- f. Sisa laba setelah pembagian dividen yang makin sedikit sehingga berpengaruh terhadap besaran *Reward*
- g. Perubahan gaya kerja kearah yang lebih flexible dan dinamis yang melandasi adanya *Job Autonomy* dari sebelumnya statis dan struktural.

### 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang sudah dibahas diatas, maka dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Intrapreneurship* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
- b. Bagaimana pengaruh *Intrinsic Reward* terhadap *Intrapreneurship* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
- c. Bagaimana pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Intrapreneurship* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?

- d. Bagaimana pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia
- e. Bagaimana pengaruh *Instrinsik Reward* terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
- f. Bagaimana pengaruh Job Autonomy terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?
- g. Bagaimana pengaruh *Intrapreneurship* terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk ?

## 1.5 Tujuan dan Manfaat

### 1.5.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

- a. Untuk mengetahui pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Intrapreneurship* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- b. Untuk mengetahui pengaruh *Instrinsik Reward* terhadap *Intrapreneurship* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- c. Untuk mengetahui pengaruh *Job Autonomy* terhadap *Intrapreneurship* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- d. Untuk mengetahui pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- e. Untuk mengetahui pengaruh *Instrinsik Reward* terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- f. Untuk mengetahui pengaruh Job Autonomy terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- g. Untuk mengetahui pengaruh *Intrapreneurship* terhadap *Job satisfaction* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

### 1.5.2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan judul penelitian “**Pengaruh *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* dan *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction* dengan *Intrapreneurship* menjadi variabel perantara di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**”, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi beberapa pihak yang

membutuhkan hasil dari penelitian ini.

1. Manfaat untuk kepentingan ilmiah:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai ada atau tidaknya pengaruh *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* dan *Job Autonomy* di dalam perusahaan terhadap *Job satisfaction* karyawan dengan *Intrapreneurship* sebagai moderating variabel.
- b. Menerapkan ilmu dan pengetahuan dan teori yang sudah pernah didapatkan oleh mahasiswa dalam masa perkuliahan mengenai Manajemen SDM.
- c. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan dan referensi untuk penelitian selanjutnya agar menghasilkan penelitian yang lebih baik lagi dan dapat lebih sempurna.

2. Manfaat untuk kepentingan terapan

Penulis mengharapkan agar hasil penelitian ini dapat menjadi bahan pemikiran dan masukan bagi karyawan dan manajer di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk untuk mengetahui pengaruh *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* dan *Job Autonomy* terhadap *Job satisfaction* karyawan dengan *Intrapreneurship* sebagai variabel perantara di perusahaan

3. Manfaat untuk kepentingan penulis

- a. Sebagai salah satu syarat kelulusan jenjang pendidikan sarjana S2 Universitas Bhayangkara jurusan Management SDM tahun 2017–2019.
- b. Membandingkan teori atau pengetahuan yang didapatkan selama perkuliahan dengan kenyataan yang ada di dalam perusahaan.
- c. Mengasah kemampuan penulisan dan pembelajaran terhadap karya ilmiah, serta menambah wawasan dan pengalaman mengenai dunia kerja yang akan dihadapi di masa yang akan datang



