

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau dikenal dengan PT TELKOM adalah suatu badan usaha yang memiliki sejarah panjang. Berawal dari *Post en Telegraafdienst* sebuah perusahaan swasta yang menyelenggarakan jasa-jasa pos dan telekomunikasi yang didirikan dengan *Staatblad* No. 52 Tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi oleh swasta ini berlangsung sampai tahun 1906 dan sejak itu berdirilah *Post, Telegraaf en Telefoondienst*, atau disebut *PTT Dienst* yang pada tahun 1927 ditetapkan sebagai Perusahaan Negara Pemerintah Hindia Belanda.

Jawatan PTT berlangsung sampai dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (Perpu) No.19 Tahun 1960, yang menetapkan Jawatan PTT untuk tetap menjadi Perusahaan Negara. Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 240 Tahun 1961 Perusahaan Jawatan PTT berubah menjadi Perusahaan Negara (PN) Pos dan Telekomunikasi. Dalam perkembangan selanjutnya Pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos dan Telekomunikasi menjadi dua Perusahaan Negara yang berdiri sendiri, yakni berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 Tahun 1965 dibentuk PN Pos dan Giro dengan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1965 didirikan PN Telekomunikasi.

Kemajuan teknologi dan jasa telekomunikasi mendorong Pemerintah untuk meningkatkan bentuk perusahaan PN Telekomunikasi menjadi Perusahaan Umum (PERUM). Untuk itu berdasarkan peraturan pemerintah No. 36 Tahun 1974 resmi berdiri Perusahaan Umum Telekomunikasi yang populer dengan sebutan PERUMTEL. Dalam peraturan tersebut, PERUMTEL dinyatakan sebagai penyelenggara telekomunikasi untuk umum, baik dalam negeri maupun luar negeri. Pada saat itu, hubungan telekomunikasi luar negeri juga diselenggarakan oleh PT Indonesian Satellite Corporation (INDOSAT) yang saat itu berstatus perusahaan asing, bagian dari *American Cable & Radio Corporation*, sebuah perusahaan di negara bagian Delaware, Amerika Serikat. Seluruh saham PT INDOSAT dengan modal asing tersebut, pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dan untuk selanjutnya dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 1980, yang isinya tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 1974. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan PT INDOSAT sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum luar negeri.

Memasuki REPELITA V Pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi, karena sebagai infrastruktur diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Untuk itu berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (PERUM) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO), sebagaimana dimaksud

dalam Undang-Undang No. 9 Tahun 1969. Sejak saat itu berdirilah Perusahaan Perseroan (PERSERO) Telekomunikasi Indonesia dengan sebutan TELKOM.

Perubahan di lingkungan TELKOM juga terus berlangsung, seperti perubahan bentuk perusahaan sejak dari jawatan, perusahaan umum, perusahaan perseroan sampai menjadi perusahaan publik. Bahkan secara makro penyelenggaraan yang semula menjadi monopoli Pemerintah, secara berangsur diberlakukan privatisasi penyelenggaraan telekomunikasi.

Perubahan yang sangat besar terjadi pada tahun 1995, meliputi : (1) restrukturisasi internal; (2) kerjasama operasi (KSO); (3) *Initial Public Offering* (IPO).

1. Restrukturisasi Internal

Restrukturisasi internal dimaksudkan untuk menjadikan pengelolaan perusahaan menjadi efisien dan efektif, karena terjadi pemisahan antara bidang usaha utama (*core business*), bidang usaha terkait dan bidang usaha penunjang. Bidang usaha utama TELKOM adalah menyelenggarakan jasa telepon lokal dan jarak jauh dalam negeri. Bidang usaha terkait adalah bidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi seperti jasa sistem telepon bergerak seluler (STBS), sirkit langganan, telex, penyewaan transponder satelit, VSAT (*Very Small Aperture Terminal*) dan jasa nilai tambah tertentu. Bidang usaha terkait ini ada yang diselenggarakan TELKOM dan sebagian diselenggarakan dengan membentuk perusahaan patungan.

Sebagai hasil restrukturisasi, sejak tanggal 1 Juli 1995 organisasi TELKOM terdiri dari tujuh Divisi Regional dan satu Divisi Network yang keduanya mengelola bidang usaha utama. Divisi Regional ini menjadi pengganti struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL) yang dimiliki daerah teritorial tertentu, namun hanya menyelenggarakan telepon lokal dan mendapat bagian dari jasa telepon Sambungan Langsung Jarak Jauh (SLJJ), Sambungan Langsung Internasional (SLI) melalui penghitungan interkoneksi. Divisi Network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional.

Divisi Regional TELKOM mewakili wilayah sebagai berikut :

- a. Divisi Regional I, Sumatera;
- b. Divisi Regional II, Jakarta Raya, meliputi Jabotabek ditambah Serang, Karawang dan Purwakarta;
- c. Divisi Regional III, Jawa Barat minus Serang, Tangerang, Bogor, Bekasi, Karawang dan Purwakarta;
- d. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta;
- e. Divisi Regional V, Jawa Timur;
- f. Divisi Regional VI, seluruh Kalimantan;
- g. Divisi Regional VII, kawasan Timur Indonesia, yang terdiri dari seluruh Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Maluku dan Irian Jaya.

Ada Divisi yang termasuk Divisi Penunjang adalah :

- a. Divisi Network;
- b. Divisi Sistem Informasi (SISFO);
- c. Divisi Riset Teknologi Informasi (RiSTI);
- d. Divisi Properti
- e. Divisi Atelir
- f. Divisi Pelatihan
- g. Divisi Multimedia;
- h. Divisi Pembangunan

Adapun ruang lingkup usaha dari masing-masing divisi diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Divisi Network

Divisi yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Pelanggan Divisi Network utamanya adalah untuk kepentingan internal TELKOM, namun bila memungkinkan dapat melayani eksternal TELKOM.

- b. Divisi Sistem Informasi (Sisfo)

Divisi yang menyediakan sistem informasi, baik untuk kepentingan TELKOM maupun pihak lain. Produk-produk layanan yang dihasilkan: *Software, Management Information System, Sistem Informasi Kastemer (SISKA), Billing, Corporate Database, Interkoneksi Billing* dan Proses Telepon Selular.

c. Divisi Riset Teknologi Informasi (RisTI)

Divisi yang melaksanakan riset dan pengembangan teknologi telekomunikasi dan informasi untuk kepentingan internal TELKOM, baik riset pengembangan produk baru, standarisasi perangkat, *grand scenario technology* dan uji coba laboratorium.

d. Divisi Properti

Divisi yang mengelola properti (tanah, gedung dan sarana lainnya) milik TELKOM yang tidak berkaitan dengan alat produksi. Pengelolaan properti ini utamanya untuk kepentingan TELKOM, namun bila memungkinkan dapat melayani pihak lainnya.

e. Divisi Atelir

Divisi yang berfungsi sebagai *Repair Centre* (Pusat Perbengkelan) bagi kepentingan TELKOM, meliputi: Pengetesan dan *Modul Repair*, menyediakan suku cadang perangkat dan konsultasi teknis.

f. Divisi Pelatihan

Divisi yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai TELKOM untuk menunjang terwujudnya sumber daya manusia yang berkualitas, profesional, dan berintegrasi.

g. Divisi Multimedia (31 Desember 1996)

Divisi TELKOM yang mengelola jasa Multimedia dengan *Network Provider* untuk melayani masyarakat, langganan dan eksternal TELKOM, *Internet Provider, Corporate Customers*. Divisi ini bertanggungjawab untuk menyiapkan bisnis masa depan yang ditandai dengan adanya konvergensi

telepon, televisi kabel (*video communication*) dan internet (*computer communication*).

h. Divisi Pembangunan (31 Desember 1996)

Divisi yang melaksanakan pembangunan, konstruksi jaringan, konsultasi pembangunan, desain proyek dan pengadaan untuk kepentingan TELKOM. Divisi pembangunan ini tidak menangani pembangunan yang menjadi tanggung jawab Mitra KSO yang harus diselesaikan sampai akhir REPELITA VI.

2. Kerjasama Operasi (KSO)

KSO merupakan kerjasama telekomunikasi di Divisi Regional atau disebut Unit KSO antara TELKOM dengan suatu konsorsium swasta atau Mitra KSO yang terdiri dari beberapa investor dalam negeri dan luar negeri dan penyelenggara jasa telekomunikasi berkelas dunia. Mitra KSO bukan suatu divisi dari TELKOM, namun berkewajiban membangun sejumlah sarana telekomunikasi sesuai dengan perjanjian dan sebagai kompensasinya berhak mengoperasikan sarana telekomunikasi dengan mendapatkan bagian pendapatan selama waktu yang telah ditentukan, yakni 15 (lima belas) tahun sejak perjanjian KSO ditandatangani. Divisi Regional yang dikelola Mitra KSO adalah Divisi I, III, IV dan VII. Perjanjian KSO dimulai tanggal 1 Januari 1996. Untuk Divisi Regional VI Kalimantan Perjanjian KSO ditandatangani pada tanggal 1 April 1996, adapun maksud dan tujuan KSO adalah:

- a. Mempercepat pembangunan telekomunikasi untuk kurun waktu Repelita VI, karena pendanaan disediakan oleh Mitra KSO.

- b. Memperoleh alih teknologi dari Operator Kelas Dunia yang tergabung dalam Mitra KSO.
- c. Meningkatkan kemampuan berkompetisi dalam era pasar bebas.

3..Initial Public Offering (IPO)

Keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal baik di dalam negeri maupun dari luar negeri dengan cara menjual saham TELKOM, yang keputusannya dituangkan dalam Akta Berita Acara No. 52, tanggal 17 Juli 1995, yang dibuat oleh Notaris Imas Fatimah, SH. Untuk itu TELKOM mencatatkan saham-saham yang ditawarkan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, *New York Stock Exchange* dan *London Stock Exchange*.

Saham yang dikeluarkan TELKOM terdiri dari saham Seri A Dwiwarna dan Saham Seri B. Saham Seri A Dwiwarna yang jumlahnya satu lembar dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan tidak dapat dipindahtangankan kepada siapapun juga. Saham Seri A Dwiwarna adalah saham yang memberikan kepada pemegangnya hak istimewa, di antaranya menentukan pencalonan, pengangkatan dan pemberhentian para anggota Direksi yang dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham. Sedangkan Saham Seri B adalah Atas Nama dan dapat dipindahtangankan.

Dalam kaitan IPO ini khusus karyawan TELKOM mendapat penjatahan khusus sejumlah saham Seri B baru yang jumlahnya tidak lebih dari 10 % dari jumlah saham yang ditawarkan dalam Penawaran Umum di Indonesia. Program pemilikan saham oleh karyawan atau *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP), mengharuskan karyawan tidak menjual saham dalam jangka waktu 12 bulan (satu tahun) setelah pencatatan saham pada Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek

Surabaya. Penerimaan bersih dari emisi saham baru akan digunakan untuk membiayai program investasi perusahaan. Sekitar 39,22% digunakan untuk perluasan kapasitas transmisi dan sentral, penambahan kapasitas dan pengembangan jaringan kabel melalui penggantian kabel tembaga dengan kabel serat optik serta pengadaan *wireless local loop*. Selain itu 39,51% akan digunakan untuk meningkatkan mutu pelayanan dan 21,27% dipersiapkan untuk pengembangan sistem teknologi baru serta peningkatan sumber daya manusia. Semua usaha TELKOM ini untuk mengantisipasi dilaksanakannya perdagangan bebas baik Regional maupun Internasional, peningkatan kemampuan kompetitif ini diharapkan dapat menjadikan TELKOM menjadi salah satu Operator Telekomunikasi Kelas Dunia (*World Class Operator*).

B. Struktur Organisasi Perusahaan

Untuk meningkatkan daya guna dan hasil pelayanan telekomunikasi yang akan diberikan, perusahaan perlu merumuskan susunan organisasi dan uraian tugas agar unit-unit kerja di dalam organisasi kantor perusahaan memiliki fokus dalam aktivitas secara terpadu dan sinergis sehingga jelas batasan, peran dan tanggung jawab.

Struktur organisasi merupakan wadah dimana seluruh personel terintegrasi dan terkoordinasi dalam menjalankan aktivitas operasi perusahaan. Struktur organisasi TELKOM Jakarta Pusat berbentuk lini dan staf, dimana terdapat hubungan wewenang garis antara atasan dan bawahan. Atasan dapat memberi instruksi atau perintah kepada bawahan, sedangkan staf di sini berfungsi memberi

saran atau nasehat baik secara tertulis maupun lisan dalam rangka pengembangan perusahaan, tetapi tidak mempunyai wewenang memerintah. Hal ini dapat dilihat pada lampiran struktur organisasi dimana kita dapat memperoleh gambaran tentang hubungan di masing-masing bagian sehingga jelas kedudukan dan fungsinya.

Struktur manajemen TELKOM, secara garis besar meliputi kantor perusahaan, Divisi Regional I s/d VII, Divisi Network dan Divisi Pendukung. Kantor perusahaan strukturnya sangat sederhana, hanya terdiri dari Dewan Direksi, yang dibantu Kelompok Pengembangan Bisnis, Sekretaris Perusahaan, Kepala Audit Internal dan beberapa Vice Presiden. Sementara itu Divisi Regional II yang memiliki wilayah meliputi Jabotabek ditambah Serang dan Purwakarta.

Kandatel Jakarta Pusat adalah salah satu kandatel yang secara struktur organisasi berada di bawah naungan Divisi Regional II Jakarta. Dalam hal ini struktur manajemen TELKOM Jakarta Pusat dapat dibagi beberapa unit kerja sebagai pertanggungjawaban dalam mengelola manajemen perusahaan TELKOM Jakarta Pusat, yang meliputi :

1. **GENERAL MANAGER** sebagai Kepala Kantor Daerah Telekomunikasi Jakarta Pusat.
2. **DEPUTY GENERAL MANAGER** sebagai Wakil Kepala Kantor Daerah Telekomunikasi Jakarta Pusat.
3. **MANAGER GENERAL SUPPORT** sebagai Kepala Bagian yang membawahi Urusan **SECRETARY, LOGISTIC** dan **ASSET MANAGEMENT**.

4. **MANAGER BUSINESS PERFORMANCE** sebagai Kepala Bagian yang membawahi Urusan PERFORMANCE, FRAUD MANAGEMENT dan QUALITY MANAGEMENT.
5. **MANAGER ACCESS NETWORK** sebagai Kepala Bagian yang membawahi Urusan COPPER ACCESS MAINTENANCE, FIBER & RADIO ACCESS MAINTENANCE, ACCESS PROGRAM & PERFORMANCE, ACCESS DATA MANAGEMENT dan O M ACCESS SUPPORT.
6. **MANAGER ACCESS NETWORK OPERATION** sebagai Kepala Bagian yang membawahi Urusan CCAN, PCAN, CPE & PUBLIC PHONE, TECHNICAL ACCESS SUPPORT.
7. **MANAGER DATA VAS & SALES** sebagai Kepala Dinas yang membawahi Subdin DATA & INTERNET SALES & PROMOTION dan CONTENT & VAS SALES & PROMOTION.
8. **MANAGER FIXED PHONE SALES** sebagai Kepala Dinas yang membawahi Subdin WIRELINE SALES & PROMOTION, WIRELESS SALES & PROMOTION dan CUSTOMER DATA MANAGEMENT.
9. **MANAGER CUSTOMER CARE** sebagai Kepala Dinas yang membawahi Subdin PRIME CUSTOMER CARE, PERSONAL CUSTOMER CARE, DIRECT CHANNEL MANAGEMENT, dan INDIRECT CHANNEL MANAGEMENT.

C. Aktivitas Perusahaan

a. Menggalang Kemitraan Memenangkan Persaingan.

Seiring akan diberlakukannya pasar bebas, maka seluruh negara di dunia segera menetapkan langkah-langkah strategi. Mengantisipasi kondisi tersebut, maka sangatlah tepat jika pemerintah menerapkan strategi aliansi dengan membentuk kerjasama dengan para investor dan operator telekomunikasi berkelas dunia. Jadilah pola kerjasama operasi (KSO) dalam pembangunan dan pengoperasian jasa telekomunikasi.

Perusahaan Patungan

Strategi aliansi lainnya yang ditempuh TELKOM adalah dengan membentuk Perusahaan Patungan atau *Joint Venture Company* (JVC) bersama mitra lain baik dari dalam maupun luar negeri. Sampai Agustus 1997 TELKOM telah mengikutsertakan modalnya ke-21 (duapuluh satu) Perusahaan Patungan. Penyertaan modal pada perusahaan patungan ini dapat berupa uang tunai atau barang (*in kind*) dan ada yang diperoleh dari hibah. Sesuai dengan peraturan dan perundangan yang berlaku bagi perusahaan publik seluruh bentuk kerjasama Pola Bagi Hasil (PBH) telah diubah menjadi Perusahaan Patungan.

b. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi

Berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia, Tbk No. KD. 30/PS/150/SDM-10/97, tanggal 7 Juli 1997 tentang Penyempurnaan Organisasi Kantor Perusahaan yang mencakup lingkup tanggung jawab, lingkup bisnis, dan struktur organisasi

kantor perusahaan. Adapun kedudukan, tugas pokok, dan fungsi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Kedudukan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Badan Usaha Milik Negara yang berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 53 Tahun 1980 yang menyelenggarakan usaha jasa telekomunikasi yang berada di bawah Departemen BUMN.

2) Tugas Pokok PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk mempunyai tugas pokok secara umum yaitu menyelenggarakan jasa telekomunikasi umum dalam negeri yang meliputi jasa sambungan Lokal, jasa sambungan langsung jarak jauh (SLJJ), jasa sambungan langsung Internasional (SLI 007), jasa Wireless phone (Flexi), jasa atelir, jasa sirkit langganan, jasa transponder, jasa telegraph, jasa sistem informasi & Teknologi (Internet) dan Value Added Service lainnya serta usaha-usaha lain yang menunjang kegiatan jasa telekomunikasi. Ada pun tugas pokok yang lebih spesifik diuraikan sebagai berikut:

- a) Kantor Perusahaan, adalah unit perusahaan yang bertanggungjawab atas peningkatan kinerja operasional maupun finansial perusahaan secara menyeluruh.
- b) Peningkatan kinerja sebagaimana dimaksud di atas dicapai melalui kegiatan unit-unit kerja kantor perusahaan, dengan melakukan :
 - 1) Pembinaan terhadap unit-unit bisnis perusahaan (divisi).
 - 2) Implementasi dan pengendalian tata hubungan antar divisi sesuai dengan peran masing-masing di dalam proses bisnis pengelolaan perusahaan.

3) Pengembangan bisnis melalui portfolio investasi dan anak perusahaan.

c. Fungsi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

TELKOM selain mempunyai tugas pokok seperti yang telah diuraikan, juga mempunyai fungsi bagi dalam perusahaan itu sendiri, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pedoman, kebijakan dan regulasi perusahaan, perencanaan organisasi, *change management*, strategi-strategi peluang bisnis dan pengembangan produk baru perusahaan.
- 2) Alokasi sumber daya perusahaan kepada divis-divisi dan anak perusahaan.
- 3) Pengendalian kinerja operasi dan keuangan.
- 4) Pendanaan eksternal.
- 5) Portfolio investasi perusahaan.
- 6) Pengembangan eksekutif dan kapabilitas perusahaan.

d. Visi, Misi dan Strategi Perusahaan

Sejalan dengan telah diberlakukannya Undang-Undang Telekomunikasi nomor 36 tahun 1999 tentang liberalisasi telekomunikasi Indonesia, maka secara tegas visi perusahaan telah dinyatakan dalam *Corporate Strategy Scenario 2000-2004*, sebagai berikut:

“... Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan Infokom terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik (To become a leading Infocom Player In The Region).”

Misi perusahaan, dalam dokumen yang sama dirumuskan sebagai berikut:

“...Mengelola Usaha dengan cara yang Terbaik, dengan SDM yang Unggul, Teknologi yang berkompetitif dan Business Partner yang Sinergi .”

Kebijakan TELKOM dirumuskan dalam suatu konsep pemikiran dan gaya manajemen Tiga, Dua, Satu atau lebih dikenal dengan Kebijakan 3-2-1, yaitu tiga sasaran pokok, dua strategi dan satu modal dasar. Tiga sasaran pokok terbaik perusahaan meliputi: 1) memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, 2) memberikan hasil terbaik bagi *stakeholders* (pemegang saham, pemerintah, masyarakat dan karyawan), dan 3) membangun dan menciptakan citra perusahaan terbaik. Dalam upaya mencapai ketiga sasaran terbaik perusahaan di atas, manajemen mengembangkan dua strategi perusahaan yang saling mendukung secara strategis, yaitu: 1) meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) dan 2) menyempurnakan serta mendayagunakan seluruh sistem manajemen. Seluruh sasaran dan strategi itu akan berhasil apabila perusahaan dapat memberdayakan seluruh potensi yaitu semangat kerjasama diseluruh jajaran perusahaan.

Dengan telah diundangkannya Undang-Undang nomor 36 tahun 1999 tentang liberalisasi telekomunikasi Indonesia, TELKOM dihadapkan pada situasi yang kompetitif dengan masuknya beberapa operator telekomunikasi lainnya yang berbisnis dalam jenis jasa telekomunikasi dan informasi yang sejenis, baik yang telepon tetap (*fixed*) maupun telepon bergerak (*mobile*). Dalam situasi kompetitif tersebut TELKOM berupaya menjadi perusahaan pemimpin (*market leader*) dengan menguasai pangsa pasar yang dominan di bisnis jasa telekomunikasi dan informasi. TELKOM terus membina keunggulan kompetitif, mencari peluang bisnis dan memanfaatkan secara optimal bisnis utama perusahaan.

Strategi yang ditetapkan sebagai haluan dalam mencapai visi dan misi tersebut di atas adalah:

1) Mengembangkan portofolio bisnis dan prioritas bisnis:

Bisnis TELKOM diarahkan ke *Full Service and Network Provider* dengan layanan *Phone, Mobile, Internet, View* dan *Service*. Tidak semua bidang usaha tersebut ditangani sebagai usaha sendiri, melainkan dapat dilakukan sebagai usaha terpisah dalam bentuk anak perusahaan dan dalam hal tersebut kepemilikan saham TELKOM harus dominan (minimal 51% kepemilikan saham). Selain hal tersebut, TELKOM juga mulai memetakan kembali bisnis-bisnis (terutama di anak-anak perusahaan) untuk memperbaiki strategi portofolio dengan menghentikan keikutsertaan dalam perusahaan anak yang tidak produktif dan tidak berprospek.

2) Meningkatkan kompetensi pemasaran, *maintenance* pelanggan eksisting, ketepatan penyediaan jasa dan produk-produk baru, penyediaan layanan bergaransi, kesemuanya itu untuk mempertahankan loyalitas pelanggan.

3) Mengembangkan sistem informasi.

a) Jenis jasa disesuaikan dengan kebutuhan pasar yaitu yang berorientasi ke arah *Full Service Network*, dengan memanfaatkan teknologi informasi tepat guna, perubahan regulasi dan kemampuan investasi.

b) Meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan agar tetap tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan-perusahaan besar yang bernilai tinggi, modern dan berskala global (*world class*).

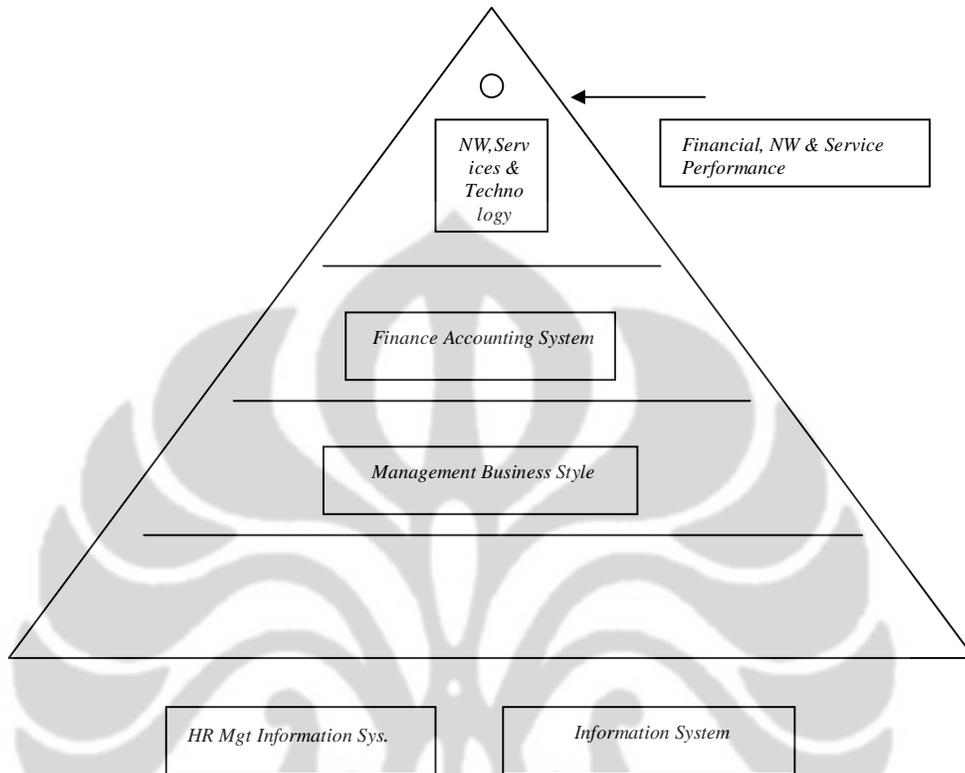
- c) Meningkatkan profesionalisme karyawan melalui peningkatan keahlian, manajemen SDM yang profesional, kesejahteraan, pembentukan budaya perusahaan yang adaptif, kerjasama tim, etos kerja dan iklim kerja yang sehat sehingga TELKOM menjadi pusat unggulan (*center of excellence*) yang menjadi keunggulan daya saing perusahaan. Kebijakan *outsourcing* dilakukan terhadap bidang-bidang yang didominasi oleh *low-skilled jobs* atau bidang-bidang yang tersedia substitusinya di luar perusahaan.

Strategi pada level perusahaan tersebut, kemudian dijabarkan menjadi strategi bidang atau divisi, yang meliputi strategi bidang-bidang :

- a. Sistem Manajemen SDM
- b. Sistem Informasi
- c. Manajemen dan Gaya Bisnis
- d. Sistem Manajemen Keuangan dan Akuntansi
- e. Teknologi Jaringan dan Layanan.

Kelima bidang tersebut membentuk suatu susunan “piramida” dengan puncak piramida adalah performansi finansial, jaringan dan layanan yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1



Dari piramida tersebut dapat dilihat bahwa performansi finansial, jaringan dan layanan akan terwujud setelah sistem manajemen SDM, sistem informasi, pola manajemen dan gaya bisnis, sistem akuntansi dan manajemen keuangan serta teknologi jaringan dan layanan dikembangkan dan ditingkatkan secara berarti dan ditransformasikan memenuhi standar rata-rata operator telekomunikasi kelas dunia.

BAB IV

**PERSEPSI KARYAWAN *OUTBONDCALL* TERHADAP KEPUASAN
KERJA DAN PRODUKTIVITAS KERJA PADA *DIVISI PERSONAL
CUSTOMER CARE* DI PT TELKOM, TBK JAKARTA**

Pada bab ini penulis akan menjelaskan hasil analisis data penelitian yang diperoleh melalui metode survei dengan menggunakan kuisioner terhadap dua puluh orang karyawan *Outbondcall* Divisi *Personal Customer Care* di PT TELKOM, Tbk Jakarta Pusat. Analisis pada bab ini terdiri dari dua bagian yaitu analisis karakteristik responden dan analisis terhadap jawaban yang diberikan oleh responden untuk mendapat gambaran mengenai bagaimana persepsi karyawan *outbondcall* terhadap kepuasan kerja dan produktivitas kerja pada Divisi *Personal Customer Care* di PT Telkom, Tbk Jakarta Pusat.

A. Karakteristik Responden.

1. Jenis kelamin.

Dari tabel IV.1 berikut ini terlihat bahwa komposisi jenis kelamin karyawan lebih banyak perempuan dibandingkan dengan laki-laki yaitu 12 orang wanita (60%) dan laki-laki sebanyak 8 orang (40%). Pada prinsipnya, di perusahaan ini tidak ada kebijakan tentang pengaturan komposisi antara jumlah karyawan laki-laki dengan perempuan untuk setiap bagian, termasuk bagian *outbondcall*. Menurut pihak manajemen tugas-tugas dalam divisi ini dapat dilakukan oleh setiap jenis kelamin misalnya pelayanan tagihan, informasi produk, komplain pelanggan, dan sebagainya.

Tabel IV.1

JENIS KELAMIN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid laki-laki	8	40.0	40.0	40.0
perempuan	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

2. Usia

Ditinjau dari segi usia maka sebagian besar responden masih berusia muda. Paling banyak responden yang berada pada rentan usia 20-25 tahun yaitu berjumlah sebanyak 11 orang (55%) dan responden lainnya yang berada rentan usia >25-30 tahun sebanyak 9 orang (45%).

Tabel IV.2

UMUR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 – 25 tahun	11	55.0	55.0	55.0
>25 - 30 tahun	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan outbondcall masih berusia muda yaitu antara 20-25 tahun. Dominan usia muda pada karyawan outbondcall disebabkan oleh kebijakan perusahaan untuk menempatkan usia muda pada jabatan ini. Salah satu alasannya yaitu aktivitas jabatan ini membutuhkan individu-individu dengan mobilitas tinggi. Dalam setiap hari kerja karyawan dituntut untuk melakukan sambungan telfon dengan pelanggan sebanyak 220 telepon dengan pelayanan yang optimal. Selain itu

dibutuhkan kesabaran dan analisa keputusan yang cepat dan tepat dalam menangani tanggapan pelanggan untuk mendukung kelancaran pelayanan perusahaan.

3. Pendidikan Terakhir.

Jika ditinjau dari pendidikan terakhir maka mayoritas karyawan adalah lulusan Strata 1 (S1) yaitu 11 orang (55%), karyawan yang lulusan Diploma 3 (D3) sebanyak 5 orang (25%), kemudian karyawan dengan lulusan SMU sebanyak 4 orang (20%).

Tabel IV.3
PENDIDIKAN TERAKHIR

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMU	4	20.0	20.0	20.0
D3	5	25.0	25.0	45.0
S1	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari hasil diatas terlihat bahwa karyawan outbondcall memiliki kualifikasi pendidikan minimal SMU. Walaupun jabatan ini memerlukan keahlian dan ketrampilan tertentu untuk melaksanakan tugas-tugasnya di bagian pelayanan tetapi lulusan SMA atau sederajat dianggap mampu untuk melaksanakannya. Meskipun demikian, menurut keterangan pihak manajemen dalam setiap penyeleksian karyawan baru, lulusan SMA perlu diberi pelatihan secara khusus agar mampu melayani pelanggan dengan baik.

4. Status perkawinan

Pada Tabel IV.4 terlihat bahwa sebagian besar karyawan outbondcall belum menikah yaitu 15 orang yang belum menikah (75%) dan yang sudah menikah sebanyak 5 orang (25%). Salah satu penyebab masih sedikitnya karyawan yang menikah adalah usia karyawan yang masih muda sehingga mayoritas belum berumah tangga.

Tabel IV.4
STATUS PERKAWINAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid belum menikah	15	75.0	75.0	75.0
menikah	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

5. Masa kerja

Jika ditinjau dari sisi total masa kerja maka sebagian besar karyawan outbondcall memiliki masa kerja 0-1 tahun yaitu sebanyak 7 orang (35%). Selanjutnya karyawan memiliki masa kerja 1-2 tahun sebanyak 6 orang (30%), karyawan yang memiliki masa kerja 2-3 tahun sebanyak 2 orang (10%) dan karyawan yang memiliki masa kerja 3-4 tahun sebanyak 5 orang (25%).

Tabel IV.5
MASA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 - 1 tahun	7	35.0	35.0	35.0
>1 - 2 tahun	6	30.0	30.0	65.0
>2 - 3 tahun	2	10.0	10.0	75.0
>3 - 4 tahun	5	25.0	25.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Hasil tersebut menunjukkan bahwa mayoritas karyawan outbondcall adalah karyawan baru. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa karyawan outbondcall ditempati oleh usia muda yaitu yang memiliki masa kerja kurang dari 3 tahun. Oleh sebab itu maka 75% karyawan outbondcall memiliki masa kerja dibawah 3 tahun kecuali ada 5 orang yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun.

B. Analisis Deskriptif Tanggapan Karyawan mengenai Kepuasan kerja dan Produktivitas kerja pada Karyawan Outbondcall Divisi Personal Customer Care di PT TELKOM,Tbk Jakarta Pusat.

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai pendapat dan tanggapan dari para karyawan outbondcall sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai kepuasan kerja dan produktivitas kerja karyawan Outbondcall Divisi Personal Customer Care di PT TELKOM,Tbk Jakarta Pusat.

1. Suasana Kerja

Pada tabel IV.6 sampai tabel IV.10 disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui suasana kerja. Dimensi dari suasana kerja ini meliputi indikator-indikator yaitu ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, tata ruang yang rapi dan perabot yang tersusun baik, lingkungan kerja yang bersih dan lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara.

Tabel IV.6

RUANG KERJA ANDA MEMILIKI VENTILASI YANG BAIK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	1	5.0	5.0	5.0
Tidak puas	6	30.0	30.0	35.0
Cukup puas	4	20.0	20.0	55.0
Puas	7	35.0	35.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari indikator ventilasi yang baik, umumnya responden menyatakan puas yaitu sebanyak tujuh orang (35%), kemudian enam orang (30%) menyatakan tidak puas, empat orang menyatakan cukup puas (20%), dua orang (10%) menyatakan sangat puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat tidak puas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ventilasi didalam ruang kerja baik. Hal ini sangat penting karena ventilasi sangat berpengaruh pada keluar masuknya udara. Walaupun bangunan gedung tertutup tetapi jendela dan ventilator tetap digunakan untuk menyaring udara kotor dalam ruangan dan menggantinya menjadi udara bersih dari luar.

Tabel IV.7

RUANG KERJA ANDA MEMILIKI CUKUP PENERANGAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup puas	6	30.0	30.0	30.0
Puas	10	50.0	50.0	80.0
Sangat puas	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari indikator penerangan yang cukup, umumnya responden menyatakan puas yaitu sebanyak sepuluh orang (50%), kemudian enam orang (30%) menyatakan cukup puas, empat orang menyatakan sangat puas (20%). Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penerangan didalam ruang kerja sudah cukup baik. Hal ini sangat penting karena penerangan sangat berpengaruh pada penglihatan karyawan dalam melakukan aktivitasnya didalam ruang kerja. Penerangan yang cukup dalam ruang kerja juga berpengaruh pada keakuratan dan ketelitian dalam melkukan pekerjaan.

Tabel IV.8

**RUANG KERJA ANDA TERTATA DENGAN BAIK DAN PERABOT
KERJA TERSUSUN DENGAN BAIK**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	7	35.0	35.0	35.0
Cukup puas	9	45.0	45.0	80.0
Puas	2	10.0	10.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari indikator penataan ruang kerja dan perabot kerja yang tersusun dengan baik, umumnya responden menyatakan cukup puas yaitu sebanyak sembilan orang (45%), kemudian tujuh orang (35%) menyatakan tidak puas, dua orang menyatakan puas (10%), dua orang (10%) menyatakan sangat puas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa penataan ruang kerja dan perabot kerja yang tersusun dalam ruangan kerja cukup baik. Hal ini sangat penting karena penataan ruang kerja dan perabot kerja yang tersusun dengan baik sangat

berpengaruh pada kerapihan dan keindahan ruang kerja. Keindahan dan kerapihan ruang kerja ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Tabel IV.9

RUANG KERJA ANDA BERSIH

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	7	35.0	35.0	35.0
Cukup puas	10	50.0	50.0	85.0
Puas	1	5.0	5.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari indikator kebersihan ruang kerja, umumnya responden menyatakan cukup puas yaitu sebanyak sepuluh orang (50%), kemudian tujuh orang (35%) menyatakan tidak puas, dua orang menyatakan sangat puas (10%), satu orang (5%) menyatakan puas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kebersihan ruangan kerja cukup baik. Hal ini sangat penting karena kebersihan ruang kerja sangat berpengaruh pada kenyamanan karyawan dalam bekerja.

Tabel IV.10

RUANG KERJA ANDA BEBAS POLUSI UDARA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	5	25.0	25.0	25.0
Cukup puas	6	30.0	30.0	55.0
Puas	5	25.0	25.0	80.0
Sangat puas	4	20.0	20.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari indikator ruang kerja yang bebas polusi udara, umumnya responden menyatakan cukup puas yaitu sebanyak enam orang (30%), kemudian lima orang

(25%) menyatakan tidak puas, lima orang menyatakan puas (25%), dan empat orang (20%) menyatakan sangat puas. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ruangan kerja yang bebas polusi dinilai cukup baik. Hal ini sangat penting karena ruang kerja yang bebas polusi sangat berpengaruh pada kenyamanan karyawan dalam bekerja. Namun lima orang menyatakan tidak puas akan ruang kerja yang bebas polusi udara. Menurut pengamatan penulis, ketidaknyamanan karyawan dalam bekerja akibat polusi udara dikarenakan karyawan yang merokok tidak pada tempatnya. Asap rokok tersebut menyebar kedalam ruang kerja karena letak karyawan merokok tidak jauh dari ruang kerja. Selain itu ruangan gedung perkantoran ini cenderung tertutup .

Dari jawaban-jawaban diatas terlihat bahwa mayoritas karyawan outbondcall menyatakan cukup puas akan suasana kerja perusahaan. Suasana kerja di PT Telkom,Tbk Jakarta Pusat terlihat cukup baik dengan tertatanya ruang kerja dengan rapi dan perabot kerja yang tersusun baik, lingkungan kerja yang bersih dan bebas dari polusi udara. Selain itu penerangan ruang kerja dinilai oleh karyawan dengan puas. Namun untuk ventilasi udara dinilai karyawan tidak puas karena bangunan perusahaan berbentuk gedung berlantai tiga dan setiap sisinya tertutup oleh kaca. Hal ini dikarenakan ruangan memiliki pendingin ruangan yang cukup bayak disetiap sudutnya. Ventilasi udara hanya berada di kamar mandi.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan outbondcall telah mendapatkan kepuasan kerja yang dinilai dari suasana kerja yang cukup baik. Hal ini tidak dipungkiri karena salah satu faktor dalam kepuasan kerja adalah suasana kerja yang dapat mendukung karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Penyelia

Pada tabel IV.11 sampai tabel IV.12 disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui suasana kerja. Dimensi dari suasana kerja ini meliputi indikator-indikator yaitu ventilasi yang baik, penerangan yang cukup, tata ruang yang rapi dan perabot yang tersusun baik, lingkungan kerja yang bersih dan lingkungan kerja yang bebas dari polusi udara.

Tabel IV.11

ANDA PUAS DENGAN GAYA KEPEMIMPINAN YANG DITERAPKAN OLEH PENYELIA ANDA.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	6	30.0	30.0	30.0
Tidak puas	12	60.0	60.0	90.0
Cukup puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Pada tabel IV.11 disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui indikator kepuasan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia. Dari 20 orang karyawan outbondcall yang menjadi responden diperoleh hasil bahwa sebanyak 12 orang (60%) menyatakan tidak puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia. Selain itu sebanyak 6 orang (30%) menyatakan sangat tidak puas dan sebanyak 2 orang (10%) menyatakan cukup puas dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia. Dari jawaban responden diatas mengenai gaya kepemimpinan oleh penyelia, umumnya karyawan merasa tidak puas. Menurut pengamatan penulis gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh penyelia tidak

sesuai dengan harapan karyawan. Artinya kemampuan dan keahlian yang dimiliki penyelia dirasakan belum memenuhi standar karyawan outbondcall.

Tabel IV.12

PENYELIA ANDA MENGGUNAKAN KRITERIA YANG RASIONAL DAN OBJEKTIF DALAM MEMBERIKAN PENGHARGAAN DAN SANKSI KEPADA ANDA.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	5	25.0	25.0	25.0
Tidak puas	12	60.0	60.0	85.0
Cukup puas	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Pada tabel IV.12 disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui indikator penggunaan kriteria yang rasional dan objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi oleh penyelia. Dari 20 orang karyawan outbondcall yang menjadi responden diperoleh hasil bahwa sebanyak dua belas orang (60%) menyatakan tidak puas dengan penggunaan kriteria yang rasional dan objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi oleh penyelia. Selain itu sebanyak lima orang (30%) menyatakan sangat tidak puas dan sebanyak 2 orang (10%) menyatakan cukup puas dengan penggunaan kriteria yang rasional dan objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi oleh penyelia. Dari jawaban responden diatas mengenai gaya kepemimpinan oleh penyelia, umumnya karyawan merasa tidak puas dengan penggunaan kriteria yang rasional dan objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi oleh penyelia. Menurut pengamatan penggunaan kriteria yang rasional dan objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi oleh penyelia tidak

sesuai dengan harapan karyawan. Artinya sering kali penyelia menerapkan kebijaksanaan yang tidak sama pada setiap karyawannya. Ketidakadilan dalam pemberian kebijaksanaan ini dapat menimbulkan kecemburuan sosial diantara para karyawan. Dalam satu contoh kasus yang ditemukan oleh penulis terdapat pertengkaran antar dua karyawan karena ketidakadilan dalam penerapan jam lembur. Permasalahan ini menjadi polemik yang sangat rumit dalam kehidupan sosialisasi diantara karyawan. Oleh karena itu pihak manajemen sebaiknya memberi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian para penyeliannya.

Dari jawaban diatas terlihat bahwa mayoritas karyawan outbondcall menyatakan bahwa penyelia dianggap tidak memenuhi tuntutan karyawan outbondcall. Penyelia menerapkan gaya kepemimpinan yang sama terhadap setiap karyawannya sehingga banyak karyawan merasa kurang nyaman akan gaya kepemimpinan yang diterapkan tersebut. Selain itu penyelia dianggap tidak menggunakan kriteria yang rasional yang objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi. Ketidakpuasan ini dapat disebabkan oleh kemampuan penyelia yang kurang memahami kebutuhan dan keinginan para bawahannya. Kebijaksanaan yang diterapkan penyelia tidak memiliki unsur keadilan. Hal ini tercermin dalam beberapa karyawan yang mendapat perlakuan istimewa dan yang lainnya tidak. Terlebih lagi penyelia menerapkan kebijaksanaan yang tidak adil terhadap beberapa karyawan karena dianggap tidak sependapat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan outbondcall belum mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal terutama dari sikap penyelia dalam

menerapkan gaya kepemimpinan serta tidak menggunakan kriteria yang rasional yang objektif dalam memberikan penghargaan dan sanksi.

3. Tingkat Upah Saat Ini

Pada tabel IV.13 sampai tabel IV.16 disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui tingkat upah saat ini. Dimensi dari tingkat upah saat ini meliputi indikator-indikator yaitu prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan dan kemampuan organisasi. Prinsip keadilan dinyatakan dengan penerimaan upah yang memenuhi keinginan, harapan, dan kepentingan karyawan. Prinsip kewajaran dinyatakan dengan perbandingan tingkat upah dengan karyawan lain yang menduduki jabatan yang sama dan memiliki tingkat kesulitan yang sama. Prinsip kesetaraan dinyatakan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarga. Sedangkan dalam kemampuan organisasi, dinyatakan dengan kesesuaian upah yang diterima dengan kemampuan organisasi.

Tabel IV.13

**UPAH YANG ANDA TERIMA SUDAH MEMENUHI KEINGINAN,
HARAPAN DAN KEPENTINGAN ANDA.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	8	40.0	40.0	40.0
Tidak puas	12	60.0	60.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.13 mengenai pernyataan responden dalam kesesuaian penerimaan upah berdasarkan keinginan, harapan dan kepentingan karyawan, diperoleh hasil bahwa sebanyak dua belas orang (60%) menyatakan tidak puas

dan sebanyak delapan orang (40%) menyatakan sangat tidak puas dengan kesesuaian penerimaan upah berdasarkan keinginan, harapan dan kepentingan karyawan. Dari jawaban responden diatas mengenai kesesuaian penerimaan upah berdasarkan keinginan, harapan dan kepentingan karyawan, umumnya karyawan merasa tidak puas dengan tingkat upah saat ini.

Tabel IV.14

UPAH YANG ANDA TERIMA SEBANDING DENGAN KARYAWAN LAIN YANG MENDUDUKI JABATAN YANG SAMA DAN MEMILIKI TINGKAT KESULITAN YANG SAMA.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	5	25.0	25.0	25.0
Tidak puas	11	55.0	55.0	80.0
Cukup puas	3	15.0	15.0	95.0
Puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.14 mengenai perbandingan penerimaan upah dengan karyawan lain yang menduduki jabatan yang sama dan memiliki tingkat kesulitan yang sama, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan tidak puas, sebanyak lima orang (25%) menyatakan sangat tidak puas, sebanyak tiga orang (15%) menyatakan cukup puas dan sebanyak satu orang (5%) menyatakan puas dengan perbandingan penerimaan upah dengan karyawan lain yang menduduki jabatan yang sama dan memiliki tingkat kesulitan yang sama. Dari jawaban responden diatas mengenai perbandingan penerimaan upah dengan karyawan lain yang menduduki jabatan yang sama dan memiliki tingkat kesulitan yang sama,, umumnya karyawan merasa tidak puas dengan tingkat upah saat ini

Tabel IV.15

UPAH YANG ANDA TERIMA DAPAT MEMENUHI KEBUTUHAN ANDA DAN KELUARGA.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	9	45.0	45.0	45.0
Tidak puas	11	55.0	55.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.15 mengenai kesesuaian penerimaan upah dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarga, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan tidak puas dan sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan sangat tidak puas dengan kesesuaian penerimaan upah dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarga. Dari jawaban responden diatas mengenai kesesuaian penerimaan upah dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarga umumnya karyawan merasa tidak puas dengan tingkat upah saat ini.

Tabel IV.16

UPAH YANG ANDA TERIMA SESUAI DENGAN KEMAMPUAN ORGANISASI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	11	55.0	55.0	55.0
Tidak puas	7	35.0	35.0	90.0
Cukup puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.16 mengenai penerimaan upah yang sesuai dengan kemampuan organisasi, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan sangat tidak puas, sebanyak tujuh orang (35%) menyatakan tidak

puas dan dua orang (10%) menyatakan cukup puas dengan penerimaan upah yang sesuai dengan kemampuan organisasi. Dari jawaban responden diatas mengenai penerimaan upah yang sesuai dengan kemampuan organisasi, umumnya karyawan merasa tidak puas dengan tingkat upah saat ini. Hal ini disebabkan karyawan melihat pemasukan dan keberhasilan perusahaan yang cukup signifikan, namun dampaknya tidak dirasakan karyawan outbondcall.

Dari jawaban-jawaban diatas terlihat bahwa mayoritas karyawan outbondcall menyatakan tidak puas dengan tingkat upah saat ini. Dengan kata lain karyawan akan minta pindah ataupun berhenti jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik. Sikap ini merupakan sikap atau prilaku yang diarahkan untuk meninggalkan perusahaan karena karyawan merasa tidak puas. Apalagi saat ini terdapat banyak perusahaan komunikasi yang melakukan ekspansi usaha sehingga sering menawarkan kesempatan kepada para karyawan dari perusahaan lain.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa PT TELKOM,Tbk Jakarta Pusat, khususnya Divisi Personal Customer Care bagian Outbondcall, rata-rata tingkat kepuasan kerja karywan masih sangat rendah terutama dalam tingkat upah saat ini. Faktor kepuasan dalam tingkat upah saat ini adalah terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial meliputi sistem dan besarnya upah, jaminan sosial, tunjangan dan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Pada dasarnya kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh upah yang sesuai dengan pekerjaannya. Adanya upah yang sesuai dengan pekerjaannya akan menimbulkan produktivitas kerja yang baik.

4. Peluang Promosi

Pada tabel IV.17 dan tabel IV.18 dibawah ini dapat disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui peluang promosi. Adapun indikator-indikator dari peluang promosi yaitu kemampuan dan pengalaman karyawan. Indikator dari kemampuan karyawan dapat dilihat dari adanya kesempatan peningkatan jabatan bagi setiap karyawan yang berprestasi. Sedangkan untuk pengalaman karyawan ditinjau dari adanya kesempatan promosi untuk karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun.

Tabel IV.17

ADANYA KESEMPATAN PENINGKATAN JABATAN BAGI SETIAP KARYAWAN YANG BERPRESTASI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	12	60.0	60.0	60.0
Tidak puas	8	40.0	40.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.17 mengenai adanya kesempatan peningkatan jabatan bagi setiap karyawan yang berprestasi, diperoleh hasil bahwa sebanyak dua belas orang (60%) menyatakan sangat tidak puas dan sebanyak delapan orang (40%) menyatakan tidak puas mengenai adanya kesempatan peningkatan jabatan bagi setiap karyawan yang berprestasi. Dari jawaban responden diatas mengenai adanya kesempatan peningkatan jabatan bagi setiap karyawan yang berprestasi, umumnya karyawan merasa sangat tidak puas. Hal ini disebabkan perusahaan melihat jabatan outbondcall hanya sebagai pekerjaan bantuan dan tidak mempengaruhi tujuan utama perusahaan. Umumnya karyawan outbondcall

disalurkan melalui perusahaan outsourcing sehingga perusahaan induk dimana karyawan bekerja merasa peningkatan jabatan bukan merupakan tanggung jawabnya. Padahal kalau dilihat, umumnya karyawan outbondcall memiliki latar belakang pendidikan yang baik. Namun pekerjaan outbondcall ini dilakukan secara rutin dan dinilai tidak berkembang sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

Tabel IV.18

ADANYA KESEMPATAN PROMOSI UNTUK KARYAWAN YANG MEMILIKI MASA KERJA LEBIH DARI 3 TAHUN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	11	55.0	55.0	55.0
Tidak puas	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.18 mengenai adanya kesempatan promosi untuk karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan sangat tidak puas dan sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan tidak puas mengenai adanya kesempatan promosi untuk karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun. Dari jawaban responden diatas mengenai adanya kesempatan promosi untuk karyawan yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun, umumnya karyawan merasa sangat tidak puas. Hal ini disebabkan peningkatan jabatan untuk posisi outbondcall dinilai tidak jelas. Terlebih lagi untuk karyawan outsourcing, perusahaan tidak bertanggung jawab karena karyawan merupakan tanggung jawab pihak outsourcingnya masing-masing.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan outbondcall rata-rata memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah terutama dalam hal peluang promosi. Perusahaan tidak berusaha mengembangkan kemampuan dan ketrampilan karyawannya. Faktor kepuasan dalam hal peluang promosi adalah terpenuhinya keinginan karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan ketrampilannya untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi sehingga turut meningkatkan upah yang diterima karyawan. Adanya peluang promosi yang baik akan meningkatkan produktivitas kerja.

5. Hubungan dengan Mitra Kerja

Pada tabel IV.19 dan tabel IV.23 dibawah ini dapat disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan melalui hubungan dengan mitra kerja. Adapun indikator-indikator dari hubungan dengan mitra kerja yaitu ditinjau aspek sikap saling membantu, komunikasi yang baik dengan rekan kerja, kondisi kerja yang menyenangkan, rekan kerja yang bekerja secara profesional, dan hubungan baik dengan rekan sekerja diluar lingkungan kerja formal.

Tabel IV.19

MITRA KERJA ANDA SALING MEMBANTU APABILA ANDA MENGALAMI KESULITAN DALAM BEKERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	2	10.0	10.0	10.0
Cukup puas	12	60.0	60.0	70.0
Puas	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.19 mengenai bantuan dari mitra kerja apabila karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja, diperoleh hasil bahwa sebanyak dua belas orang (60%) menyatakan cukup puas, sebanyak enam orang (30%) menyatakan puas dan dua orang (10%) menyatakan tidak puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas atas bantuan dari mitra kerja apabila karyawan mengalami kesulitan dalam bekerja.

Tabel IV.20

ANDA TELAH MENJALIN KOMUNIKASI YANG BAIK DENGAN MITRA KERJA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	1	5.0	5.0	5.0
Cukup puas	10	50.0	50.0	55.0
Puas	9	45.0	45.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.20 mengenai komunikasi antar karyawan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan cukup puas, sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan puas dan satu orang (5%) menyatakan tidak puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas atas komunikasi yang dijalin antar sesama karyawan outbondcall. Komunikasi dalam lingkungan pekerjaan sangat penting untuk berbagi pengetahuan, informasi dan pengalaman antar sesama karyawan demi menunjang produktivitas kerja.

Tabel IV.21

KONDISI KERJA ANDA SANGAT MENYENANGKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	6	30.0	30.0	30.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	70.0
Puas	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.21 mengenai kondisi kerja yang menyenangkan, diperoleh hasil bahwa sebanyak delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, sebanyak enam orang (30%) menyatakan puas dan enam orang (30%) menyatakan tidak puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas atas kondisi kerja yang menyenangkan. Kondisi kerja yang menyenangkan sangat penting untuk memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga lebih optimal.

Tabel IV.22

KARYAWAN BEKERJA SECARA PROFESSIONAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	6	30.0	30.0	30.0
Cukup puas	11	55.0	55.0	85.0
Puas	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.22 mengenai pekerjaan karyawan yang dilakukan secara profesional, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan cukup puas, sebanyak enam orang (30%) menyatakan tidak puas dan tiga orang (15%) menyatakan puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa

karyawan merasa cukup puas atas pekerjaan karyawan yang dilakukan secara profesional. Pekerjaan yang profesional memungkinkan karyawan untuk bersaing secara sehat. Persingan sehat antar karyawan ini menimbulkan semangat kerja yang nantinya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Tabel IV.23

ADANYA HUBUNGAN BAIK DENGAN MITRA KERJA DILUAR LINGKUNGAN KERJA FORMAL

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	2	10.0	10.0	10.0
Cukup puas	11	55.0	55.0	65.0
Puas	6	30.0	30.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.23 mengenai hubungan baik dengan mitra kerja diluar lingkungan kerja formal, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan cukup puas, sebanyak enam orang (30%) menyatakan puas, dua orang (10%) menyatakan tidak puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas atas pembinaan hubungan baik dengan mitra kerja diluar lingkungan kerja formal. Hubungan baik dengan mitra kerja diluar lingkungan kerja formal menimbulkan rasa kekeluargaan antar sesama karyawan outbondcall. Rasa kekeluargaan yang diperoleh oleh mayoritas karyawan menciptakan sikap saling membantu dalam hal pekerjaan maupun kehidupan sosial lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan outbondcall dinilai cukup puas dalam menjalin hubungan dengan mitra kerja. Hubungan dengan mitra kerja harus selalu dibangun untuk menciptakan suasana yang kondusif diantara karyawan. Suasana yang kondusif turut meningkatkan kepuasan kerja yang nantinya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja.

Dari variabel kepuasan kerja melalui dimensi suasana pekerjaan, penyelia, upah, promosi, dan hubungan dengan mitra kerja, diperoleh hasil bahwa mayoritas karyawan outbondcall merasa tidak puas akan kepuasan kerja yang mereka terima dari perusahaan. Ketidakpuasan dari variabel kepuasan kerja dilihat dari dimensi penyelia, upah dan promosi. Namun untuk dimensi suasana pekerjaan dan hubungan dengan mitra kerja, umumnya karyawan merasa cukup puas dengan keadaan yang diterapkan oleh perusahaan.

6. Efektivitas

Pada bagian ini akan digambarkan mengenai sikap dan tanggapan karyawan mengenai efektivitas dalam bekerja. Pada tabel IV.24 dan tabel IV.28 dibawah ini dapat disajikan tanggapan dan sikap responden mengenai variabel produktivitas kerja melalui dimensi efektivitas. Adapun indikator-indikator dari dimensi efektivitas yaitu pencapaian kerja, peningkatan kuantitas kerja, peningkatan kualitas kerja, waktu kerja yang memadai, serta keakuratan dan ketelitian dalam bekerja.

Tabel IV.24

ANDA DAPAT MENCAPAI TARGET KERJA YANG DITENTUKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	4	20.0	20.0	20.0
Cukup puas	10	50.0	50.0	70.0
Puas	6	30.0	30.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.24 mengenai pencapaian target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan cukup puas, sebanyak enam orang (30%) menyatakan puas, dan empat orang (20%) menyatakan tidak puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan pencapaian target kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap bekerja sesuai dengan target yang ditentukan. Hal ini dikarenakan ada perasaan takut dari karyawan outbondcall akan pemecatan secara sepihak oleh perusahaan. Selain itu karyawan merasakan lapangan pekerjaan semakin sulit, terlebih lagi untuk karyawan yang telah berumur lebih dari 25 tahun.

Tabel IV.25

KUANTITAS KERJA ANDA MENINGKAT SETIAP BULANNYA

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	3	15.0	15.0	15.0
Tidak puas	4	20.0	20.0	35.0
Cukup puas	9	45.0	45.0	80.0
Puas	3	15.0	15.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.25 mengenai peningkatan kuantitas pekerjaan setiap bulannya, diperoleh hasil bahwa sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan cukup puas, sebanyak empat orang (20%) menyatakan tidak puas, tiga orang (15%) menyatakan sangat tidak puas, tiga orang (15%) menyatakan puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan peningkatan kuantitas pekerjaan setiap bulannya. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap memberi peningkatan kuantitas pekerjaan setiap bulannya. Peningkatan kuantitas pekerjaan sangat diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Tabel IV.26

**ANDA MERASAKAN KEPUASAN PELANGGAN DARI PELAYANAN
YANG ANDA BERIKAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sangat tidak puas	1	5.0	5.0	5.0
Tidak puas	3	15.0	15.0	20.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	60.0
Puas	7	35.0	35.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.26 mengenai kepuasan pelanggan dari pelayanan yang diberikan oleh perusahaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, sebanyak tujuh orang (35%) menyatakan puas, tiga orang (15%) menyatakan sangat tidak puas, satu orang (5%) menyatakan sangat tidak puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan kepuasan pelanggan dari pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap memberi kepuasan pelanggan dari pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan dalam penelitian ini dilihat dari sudut karyawan. Walaupun dinilai secara subjektif tetapi tanggapan pelanggan saat menerima telfon juga dipertimbangkan. Terlebih lagi beberapa pelanggan merasa sangat berterima kasih atas pelayan yang diberikan karyawan. Hal ini dapat dilihat dari pengiriman bingkisan oleh pelanggan kepada karyawan yang telah memberikan kepuasan pelanggan secara optimal.

Tabel IV.27

**ANDA DAPAT MENYELESAIKAN TARGET KERJA ANDA SESUAI
DENGAN WAKTUNYA**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	4	20.0	20.0	20.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	60.0
Puas	7	35.0	35.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.27 mengenai penyelesaian target kerja sesuai dengan waktunya, diperoleh hasil bahwa sebanyak delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, sebanyak tujuh orang (35%) menyatakan puas, empat orang (20%) menyatakan sangat tidak puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan penyelesaian target kerja sesuai dengan waktunya. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap menyelesaikan target kerja sesuai dengan waktunya. Penyelesaian target kerja yang sesuai dengan waktunya ini turut berpengaruh pada upah yang diterima oleh beberapa orang karyawan karena pihak outsourcing beberapa orang karyawan tersebut memberikan upah sesuai dengan jumlah sambungan telfon yang karyawan lakukan disetiap bulannya.

Tabel IV.28

HASIL KERJA ANDA AKURAT DAN TELITI

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	3	15.0	15.0	15.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	55.0
Puas	8	40.0	40.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.28 mengenai keakuratan dan ketelitian hasil kerja, diperoleh hasil bahwa sebanyak delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, sebanyak delapan orang (40%) menyatakan puas, tiga orang (15%) menyatakan tidak puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas dan cukup puas akan sebanyak delapan orang (40%) menyatakan cukup puas. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap akurat dan teliti dalam melakukan pekerjaannya.

Dari jawaban-jawaban diatas terlihat bahwa walapun karyawan merasa kurang puas dengan kepuasan kerja, namun karyawan tetap berupaya mewujudkan produktivitas kerja yang baik. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak ingin mendapatkan teguran ataupun surat peringatan dari atasan karena bekerja tidak serius. Jadi dalam persepsi karyawan, meskipun tidak puas dengan kondisi yang ada, namun pekerjaan harus dilaksanakan dengan baik. Karyawan menyadari jika mendapatkan teguran atau Surat Peringatan akan mengakibatkan

pemecatan. Apalagi untuk saat ini, lapangan pekerjaan tidak sebanding dengan jumlah angka usia produktif di Indonesia.

7. Efisiensi

Tanggapan responden terhadap dimensi efisiensi dari produktivitas disajikan dalam tabel IV.29 dan tabel IV.30. Adapun indikator-indikator dari dimensi efisiensi kerja yaitu meliputi alokasi sarana dan prasarana serta pemanfaatan waktu kerja.

Tabel IV.29

**ANDA TELAH MENGGUNAKAN FASILITAS PERUSAHAAN HANYA
UNTUK KEPENTINGAN PEKERJAAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	6	30.0	30.0	30.0
Cukup puas	9	45.0	45.0	75.0
Puas	3	15.0	15.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.29 mengenai penggunaan fasilitas perusahaan hanya untuk kepentingan pekerjaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan cukup puas, sebanyak enam orang (30%) menyatakan tidak puas, tiga orang (15%) menyatakan puas dan dua orang (10%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan penggunaan fasilitas perusahaan hanya untuk kepentingan pekerjaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap menggunakan fasilitas perusahaan yang hanya untuk kepentingan pekerjaan.

Tabel IV.30

WAKTU KERJA ANDA DIGUNAKAN UNTUK KEPENTINGAN PEKERJAAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	4	20.0	20.0	20.0
Cukup puas	11	55.0	55.0	75.0
Puas	3	15.0	15.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.30 mengenai penggunaan waktu kerja untuk kepentingan pekerjaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan cukup puas, sebanyak empat orang (20%) menyatakan tidak puas, tiga orang (15%) menyatakan puas dan dua orang (10%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan penggunaan waktu kerja untuk kepentingan pekerjaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap menggunakan waktu kerja untuk kepentingan pekerjaan.

Ditinjau dari segi efisiensi kerja, mayoritas karyawan telah menunjukkan hal yang positif. Karyawan outbondcall telah berusaha seefisien mungkin untuk menggunakan fasilitas perusahaan dan memanfaatkan waktu kerja sebaik mungkin. Pengawasan yang diberikan langsung dari penyelia kepada karyawan outbondcall dilaksanakan secara ketat agar karyawan tidak bersikap boros terhadap fasilitas dan waktu kerja.

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam memberikan input yang direncanakan dengan input yang sebenarnya. Apabila input yang digunakan semakin besar penghematannya maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Namun semakin kecil input yang dapat dihemat akan semakin rendah tingkat efisiensinya. Dengan demikian jelas bahwa produktivitas bukan merupakan suatu ukuran dari produksi atau output yang dihasilkan tetapi tingkat penggunaan sumber daya perusahaan untuk mencapai sesuatu yang berhubungan dengan efisiensi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan sebagai sumberdaya manusia termasuk kedalam kategori yang dapat diukur efisiensinya dalam kegiatan perusahaan.

Mayoritas karyawan outbondcall telah memiliki tingkat efisiensi yang cukup baik. Karyawan berupaya untuk melakukan penghematan fasilitas perusahaan dan waktu kerja yang disediakan walaupun kepuasan kerja karyawan tidak terpenuhi dengan baik. Walaupun adanya ketidakpuasan kerja yang diterima karyawan namun karyawan tetap menunjukkan kinerja sebaik mungkin. Hal ini dapat dilihat dari tingkat efisiensi yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

8. Pengetahuan

Tanggapan responden terhadap dimensi efisiensi dari produktivitas disajikan dalam tabel IV.31 sampai tabel IV.33. Adapun indikator dari dimensi pengetahuan adalah posisi jabatan, tugas-tugas yang berhubungan dengan jabatan, penguasaan ketentuan dan prosedur dalam pekerjaan.

Tabel IV.31

ANDA DAPAT BERPERAN SESUAI DENGAN POSISI JABATAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	1	5.0	5.0	5.0
Cukup puas	9	45.0	45.0	50.0
Puas	9	45.0	45.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.31 mengenai peranan yang sesuai dengan posisi jabatan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan cukup puas, sembilan orang (45%) menyatakan puas, satu orang (5%) menyatakan sangat puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan peranan yang sesuai dengan posisi jabatan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap menjalani peranannya sesuai dengan posisi jabatan yang karyawan duduki.

Tabel IV.32

ANDA TELAH MELAKUKAN PEKERJAAN ANDA DENGAN BAIK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup puas	6	30.0	30.0	30.0
Puas	12	60.0	60.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.32 mengenai pekerjaan yang dilakukan dengan baik, diperoleh hasil bahwa sebanyak dua belas orang (60%) menyatakan puas, enam orang (30%) menyatakan cukup puas dan dua orang (10%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap menjalani pekerjaan dengan baik. Pekerjaan ini dilakukan karyawan dengan penuh tanggung jawab.

Tabel IV.33

**ANDA TELAH MENGUASAI KETENTUAN DAN PROSEDUR
PEKERJAAN YANG DITENTUKAN PERUSAHAAN**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup puas	10	50.0	50.0	50.0
Puas	9	45.0	45.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.33 mengenai penguasaan ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan cukup puas, sembilan (45%) menyatakan puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan penguasaan ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall

tetap berusaha menguasai ketentuan dan prosedur pekerjaan yang ditentukan oleh perusahaan

Dari hasil tanggapan karyawan, mayoritas menyatakan cukup puas akan pengetahuan yang dimiliki, terutama yang berkaitan dengan tugas dan jabatan. Karyawan telah memahami dan menguasai ketentuan-ketentuan yang diberikan perusahaan sesuai dengan prosedurnya. Penguasaan ini akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan.

Kegiatan yang berkaitan dengan produktivitas kerja dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, ketrampilan, disiplin dan upaya perbaikan kerja. Hal ini berarti perusahaan telah menerapkan kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan. Namun disisi lain, tuntutan pelanggan yang semakin tinggi turut menuntut perusahaan untuk memberikan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu pendidikan dan pelatihan kerja perlu diterapkan secara kontinyu.

Bila dilihat dari tanggapan sebelumnya mengenai kepuasan kerja, maka tingkat kepuasan kerja karyawan dinilai masih sangat rendah. Namun kenyataannya untuk pengukuran produktivitas karyawan memiliki tingkat yang cukup puas. Hal ini disebabkan pengetahuan karyawan tidak hanya didapat melalui kegiatan formal tetapi juga didapat melalui pengalaman dalam menjalankan tugas-tugasnya.

9. Ketrampilan

Tanggapan responden terhadap dimensi ketrampilan disajikan dalam tabel IV.34 sampai tabel IV.37. Dimensi ketrampilan terdiri dari indikator-indikator

yaitu kemampuan (skill) yang berhubungan dengan pekerjaan, ketepatan dalam analisa keputusan, analisa jadwal pekerjaan, dan analisa jenis pekerjaan.

Tabel IV.34

ANDA MEMILIKI KEMAMPUAN SESUAI DENGAN PEKERJAAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup puas	8	40.0	40.0	40.0
Puas	11	55.0	55.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.34 mengenai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sebelas orang (55%) menyatakan puas, delapan (40%) menyatakan cukup puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha menguasai kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan.

Tabel IV.35

ANDA MELAKUKAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN DALAM PEKERJAAN YANG ANDA LAKUKAN DENGAN TEPAT

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	1	5.0	5.0	5.0
Cukup puas	7	35.0	35.0	40.0
Puas	10	50.0	50.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.35 mengenai ketepatan pengambilan keputusan dalam melakukan pekerjaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan puas, tujuh orang (35%) menyatakan cukup puas, dua orang (10%) menyatakan sangat puas dan satu orang (5%) menyatakan tidak puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan ketepatan pengambilan keputusan dalam melakukan pekerjaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha menguasai ketepatan pengambilan keputusan dalam melakukan pekerjaan.

Tabel IV.36

ANDA TELAH MENGATUR JADWAL PEKERJAAN DENGAN BAIK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup puas	10	50.0	50.0	50.0
Puas	8	40.0	40.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.36 mengenai pengaturan jadwal pekerjaan dengan baik, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan cukup puas, delapan orang (40%) menyatakan puas dan dua orang (10%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa cukup puas akan pengaturan jadwal pekerjaan dengan baik. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha mengatur jadwal pekerjaannya dengan baik. Pengaturan jadwal ini memudahkan karyawan untuk bekerja secara optimal.

Tabel IV.37

ANDA DAPAT MENGANALISA JENIS PEKERJAAN ANDA SESUAI DENGAN KEBUTUHAN PERUSAHAAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	1	5.0	5.0	5.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	45.0
Puas	10	50.0	50.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.37 mengenai ketepatan menganalisa jenis pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan puas, delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, satu orang (5%) menyatakan tidak puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan ketepatan menganalisa jenis pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha menganalisa jenis pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam perusahaan yang bergerak dibidang jasa komunikasi, karyawan merupakan ujung tombak untuk mendapatkan dan mempertahankan kesetiaan pelanggan melalui pelayanan yang baik. Oleh sebab itu perusahaan terus membekali karyawan dengan ketrampilan-ketrampilan tertentu. Hal ini diperlukan agar karyawan dapat melayani pelanggan sebaik mungkin sehingga kesetiaan pelanggan tetap terjaga dengan baik.

Untuk saat ini, kondisi tersebut telah tercermin dari kemampuan karyawan yang sesuai dengan pekerjaannya, kemampuan dalam pengambilan keputusan dalam pekerjaan yang Anda lakukan dengan tepat, kemampuan dalam mengatur jadwal serta kemampuan dalam menganalisa jenis pekerjaan Anda sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kemampuan karyawan tersebut merupakan modal bagi karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu peningkatan produktivitas tidak boleh mengabaikan kualitas layanan, baik terhadap pelanggan maupun kalangan internal sendiri.

10. Disiplin Diri

Dimensi terakhir dari produktivitas adalah disiplin diri yang terdiri dari empat indikator yaitu kehadiran, pelaksanaan tugas tanpa pengawasan, pelayanan pelanggan, ketepatan dalam penyelesaian pekerjaan sesuai target. Tanggapan responden mengenai dimensi disiplin diri disajikan dalam tabel IV.37 sampai tabel IV.40.

Tabel IV.38

ANDA HADIR TEPAT WAKTU

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	3	15.0	15.0	15.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	55.0
Puas	7	35.0	35.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.38 mengenai kehadiran tepat waktu, diperoleh hasil bahwa sebanyak delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, tujuh orang (35%) menyatakan puas, tiga orang (15%) menyatakan tidak puas dan dua orang (10%)

menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan kehadiran tepat waktu. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha hadir tepat waktu sehingga dalam melakukan pekerjaannya nanti akan lebih optimal.

Tabel IV.39

ANDA MELAKSANAKAN TUGAS TANPA PENGAWASAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	2	10.0	10.0	10.0
Cukup puas	8	40.0	40.0	50.0
Puas	9	45.0	45.0	95.0
Sangat puas	1	5.0	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.39 mengenai pelaksanaan tugas tanpa pengawasan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sembilan orang (45%) menyatakan puas, delapan orang (40%) menyatakan cukup puas, dua orang (10%) menyatakan tidak puas dan satu orang (5%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan pelaksanaan tugas tanpa pengawasan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha melaksanakan pekerjaan tanpa pengawasan. Pekerjaan dinilai sebagai tanggung jawab oleh karyawan yang sangat berpengaruh terhadap *performance* karyawan itu sendiri.

Tabel IV.40

ANDA TELAH MELAYANI PELANGGAN DENGAN BAIK

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Cukup puas	4	20.0	20.0	20.0
Puas	13	65.0	65.0	85.0
Sangat puas	3	15.0	15.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.40 mengenai pelaksanaan pelayanan kepada pelanggan dengan baik, diperoleh hasil bahwa sebanyak tiga belas orang (65%) menyatakan puas, empat orang (20%) menyatakan cukup puas dan tiga orang (15%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan pelaksanaan pelayanan kepada pelanggan dengan baik. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha melayani pelanggan dengan baik. Pelayanan pelanggan dengan baik akan meningkatkan kesetiaan pelanggan dalam menggunakan produk perusahaan.

Tabel IV.41

ANDA MENYELESAIKAN PEKERJAAN ANDA SESUAI DENGAN TARGET KERJA YANG DITENTUKAN PERUSAHAAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Tidak puas	2	10.0	10.0	10.0
Cukup puas	10	50.0	50.0	60.0
Puas	6	30.0	30.0	90.0
Sangat puas	2	10.0	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS, Juni 2008

Dari tabel IV.41 mengenai penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditentukan, diperoleh hasil bahwa sebanyak sepuluh orang (50%) menyatakan cukup puas, enam orang (30%) menyatakan puas, dua orang (10%) menyatakan tidak puas dan dua orang (10%) menyatakan sangat puas. Dari jawaban responden diatas dapat dilihat bahwa karyawan merasa puas akan penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditentukan. Walaupun dari jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja dinilai tidak memuaskan, namun karyawan outbondcall tetap berusaha disiplin untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target kerja yang ditentukan,

Tingginya upaya karyawan untuk menjaga kedisiplinan disebabkan karena sebagai perusahaan jasa, pelanggan merupakan asset yang sangat penting bagi perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan selalu menuntut karyawannya untuk tetap disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan yang ketat juga mendukung disiplin diri bagi setiap karyawan.