

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) merupakan sebuah Badan Usaha Miliki Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa. Telkom merupakan penyelenggara layanan dan jaringan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Perseroan adalah Pemerintah Republik Indonesia, dengan nilai kepemilikan saham sebesar 52,56% dan sisanya yakni 47,44% dimiliki oleh publik. Saham perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), dan New York *Stock Exchange* (NYSE). Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di tiga belas anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel).

Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media, dan *edutainment*, termasuk *cloud based and server based managed services*, layanan *e-Payment*, dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki daerah operasional yang terbagi menjadi dua divisi, yakni:

1. Divisi Consumer Service area Barat

Daerah operasional ini meliputi pulau Sumatera, DKI Jakarta, dan Jawa Barat.

2. Divisi Consumer Service area Timur

Daerah operasional ini meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, pulau Kalimantan dan Kawasan Timur Indonesia.

1.1.2 Visi dan Misi

Dalam melaksanakan aktivitasnya, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki visi dan misi perusahaan sebagai berikut:

Visi

“To become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment, and Services (TIMES) player in the region.”

Misi

- 1) Menyediakan layanan *“more for less”* TIMES, yang artinya adalah menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi, dengan harga yang kompetitif.
- 2) Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

1.1.3 Makna Logo



Gambar 1. 1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero)

Sumber: <http://www.telkom.co.id> Januari 2016

Logo perusahaan ditetapkan berdasarkan Peraturan Perusahaan Nomor PD.201.03/2014 tentang *New Corporate/Brand Identity* pada

tanggal 20 Juni 2014. Berikut merupakan penjelasan mengenai logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero):

Makna Logo

Logo perusahaan mengacu pada filosofi *Telkom Corporate*, yaitu *Always the Best*, yang merupakan sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan, dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik, dan pada akhirnya akan membawa perusahaan menjadi yang terbaik.

Filosofi Warna

1) Merah

Warna merah dalam logo adalah representasi sifat berani, cinta, energi, dan ulet. Warna ini mencerminkan *spirit* Telkom untuk selalu optimis, dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.

2) Putih

Warna putih adalah representasi dari sifat suci, damai, cahaya, dan bersatu. Warna ini mencerminkan *spirit* Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.

3) Hitam

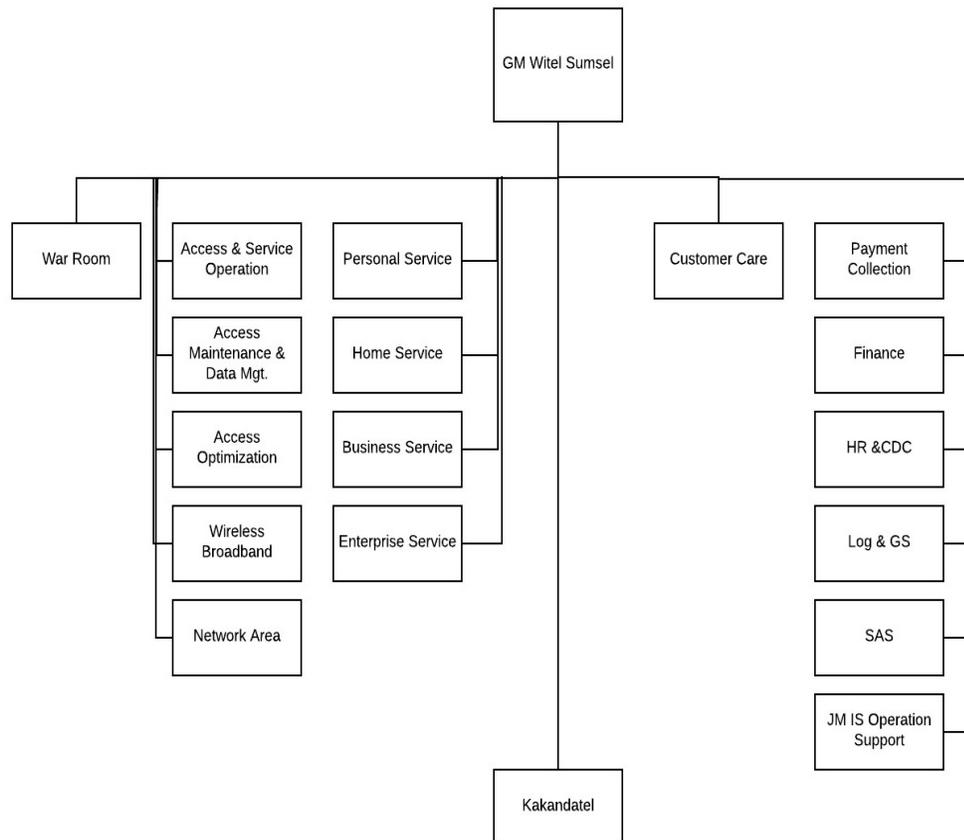
Warna hitam merupakan warna dasar logo perusahaan yang melambangkan kemauan keras.

4) Abu-abu

Abu-abu merupakan warna transisi dalam logo perusahaan yang melambangkan teknologi.

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT Telkom Witel Sumsel dibagi kedalam beberapa unit sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Perusahaan

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Sumsel, 2016

1.2 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan *survey* yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2015, budaya saat ini terbukti menjadi suatu hal yang harus menjadi perhatian oleh perusahaan. Hal ini berbeda dengan kondisi sebelumnya, dimana budaya cenderung hanya dianggap sebagai suatu nilai tambah. Perusahaan yang memiliki budaya yang tinggi memiliki keunggulan bersaing yang lebih baik.

Selain itu, perusahaan yang memperhatikan budaya organisasinya memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih baik jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memperhatikan budaya yang terdapat pada organisasinya. Pernyataan tersebut juga didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa budaya, baik itu budaya yang tinggi ataupun budaya rendah memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan (Saffold, 1988 dalam Aftab *et al.*, 2012).

Aftab *et al.* (2012) menyatakan bahwa agar dapat terus bertahan di dunia korporasi yang saat ini semakin kompetitif, perusahaan harus mulai berfokus untuk melakukan perubahan pada gaya manajemen, hubungan dengan karyawan, serta budaya organisasi. Hal ini juga dilakukan oleh berbagai perusahaan di industri telekomunikasi dunia. Perusahaan telekomunikasi besar dunia mulai melakukan berbagai penyesuaian terhadap budaya perusahaan masing-masing agar dapat terus bertahan dalam industri telekomunikasi. Pada tahun 2011, Verizon melakukan perubahan budaya organisasi menjadi Verizon Credo, sebuah budaya perusahaan yang menguraikan pentingnya kerjasama tim, dan fokus terhadap pelanggan. (Verizon, 2015). Begitu juga dengan perusahaan Telkom South Africa, yang pada tahun 2015 mulai melakukan penyesuaian struktur organisasi dengan cara menciptakan suatu budaya yang lebih terbuka terhadap adanya komunikasi dan pertukaran ide antar masing-masing anggota perusahaan (Telkom S.A., 2016).

Perubahan terhadap budaya organisasi juga dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero), yang berusaha untuk membangun sistem dan budaya perusahaan terintegrasi sebagai pendekatan bisnis yang komprehensif untuk mencapai keunggulan kinerja perusahaan, menjalankan kepatuhan, menjalankan bisnis yang beretika, dan kesadaran perusahaan dan karyawan yang peka akan tanggung jawab sosial kepada masyarakat, sebagai wujud warga negara yang baik (Telkom Indonesia, 2013).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Assistant Manager Human Resources*, diketahui bahwa sejak awal tahun 2015, perusahaan memulai program Komunitas Provokasi Aktivasi Budaya, atau KIPAS Budaya. KIPAS Budaya diadakan untuk meningkatkan kreativitas, dan semangat bagi seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk) Persero, sehingga diharapkan nilai budaya perusahaan dapat diterapkan dengan optimal, dan juga diharapkan akan meningkatkan kinerja seluruh anggota perusahaan. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel memiliki KIPAS budaya organisasi yakni MIE CELOR, budaya ini baru mulai diterapkan oleh PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk) Persero pada tahun 2015. MIE CELOR merupakan singkatan elemen-elemen budaya perusahaan dengan penjelasan sebagai berikut:

Tabel 1. 1

Budaya Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel

No.	Elemen Budaya	Penjelasan
1.	Militan	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki sifat inovatif. • Bersemangat tinggi untuk melakukan perubahan kearah yang lebih baik. • Memiliki motivasi untuk selalu mengembangkan kemampuan demi kesuksesan perusahaan.
2.	Energik	<ul style="list-style-type: none"> • Memiliki energi yang tinggi dalam melakukan aktivitas di perusahaan. • Menciptakan semangat kerja tinggi antar seluruh karyawan.

(bersambung)

(sambungan)

3.	Cepat	<ul style="list-style-type: none">• Tanggap terhadap peluang dan perubahan pasar.• Melayani kebutuhan pelanggan dengan cepat.
4.	Ga Pake Molor	<ul style="list-style-type: none">• Selalu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan tepat waktu.• Tidak menunda pekerjaan yang diberikan.

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, 2016

Peneliti juga melakukan *preliminary study* (studi pendahuluan) kepada lima belas karyawan di perusahaan. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana penerapan budaya MIE CELOR oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel. Hasil *preliminary study* tersebut kemudian dijelaskan dalam tabel sebagai berikut:

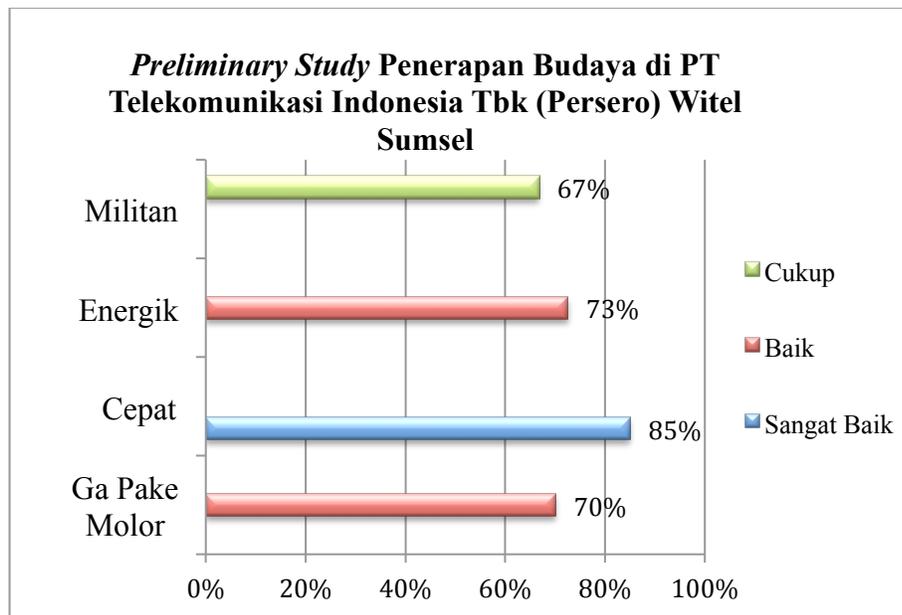
Tabel 1. 2 Preliminary Study Penerapan Budaya di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel

Indikator	Item	Skor Total	Skor Ideal	Presentase
Militan	1, 2, 3	40	60	67%
Energik	4, 5	44	60	73%
Cepat	6, 7	51	60	85%
Ga Pake Molor	8, 9	42	60	70%

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, 2016

(Data telah Diolah)

Untuk dapat melihat lebih detil bagaimana penerapan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, maka data yang telah didapatkan pada tabel 1.2 akan digambarkan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Penerapan Budaya Perusahaan

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, 2016
(Data telah Diolah)

Berdasarkan hasil *preliminary study* diatas terlihat bahwa nilai penerapan budaya “Militan” oleh karyawan adalah sebesar 67%, ini berarti bahwa nilai budaya tersebut memiliki nilai cukup. Selanjutnya penerapan budaya “Energik” sebesar 73%, yang artinya nilai budaya tersebut sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan. Presentase persepsi penerapan budaya “Cepat” oleh karyawan tercatat mencapai 85%, yang artinya nilai budaya tersebut sudah diterapkan dengan sangat baik oleh karyawan. Kemudian yang terakhir adalah nilai budaya “Ga Pake Molor” dengan presentase 70%, ini

berarti penerapan budaya tersebut sudah masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan nilai-nilai budaya perusahaan sudah diterapkan oleh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel dengan baik.

Kinerja karyawan di perusahaan diukur dengan menggunakan Satuan Kinerja Individu (SKI) yang berasal dari turunan Kontrak Manajemen (KM) perusahaan. Satuan Kinerja Individu tersebut dibagi kedalam lima rentang dengan penjelasan sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Indeks Nilai Kinerja Karyawan

Nilai Prestasi	Rentang Nilai	Keterangan
P1	≥ 110	Istimewa
P2	≥ 103 s.d. 110	Sangat Baik
P3	≥ 96 s.d. 103	Baik
P4	≥ 90 s.d. 96	Kurang
P5	< 90	Sangat Kurang

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, 2016

Hasil penilaian kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel selama tiga periode ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 1. 4 Nilai Kinerja Karyawan Witel Sumsel

Tahun	NKI yang Dicapai					Jumlah Karyawan
	P1 (Istimewa)	P2 (Sangat Baik)	P3 (Baik)	P4 (Kurang)	P5 (Sangat Kurang)	
2013	-	5	47	-	-	52
2014	-	8	48	-	-	56
2015	-	9	49	-	-	58

Sumber: PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel, 2016

(Data telah Diolah)

Pada tabel 1.4 diatas, digambarkan nilai kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel selama tiga tahun terakhir. Terlihat bahwa selama tiga tahun terakhir, tidak ada karyawan yang mendapatkan nilai kinerja “P1”, “P4”, dan “P5”. Selanjutnya, di tabel diatas terlihat bahwa terdapat peningkatan jumlah karyawan yang mendapatkan nilai “P2” atau “sangat baik” setiap tahunnya. Namun, jika dilihat, angka kenaikan kinerja dari tahun 2013 ke 2014 lebih tinggi jika dibandingkan dengan kenaikan kinerja pada tahun 2014 ke 2015. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Assistant Manager Human Resources*, meskipun setiap tahun hasil kinerja yang dicapai terjadi peningkatan, namun peningkatan tersebut dirasa tidak optimal, terlebih dengan adanya KIPAS Budaya dan dilakukan perubahan budaya yang disesuaikan dengan kondisi kerja, perusahaan mengharapkan bahwa akan ada karyawan yang bisa mendapatkan nilai kinerja “P1” atau “Istimewa”, karena budaya yang saat ini diterapkan sudah disesuaikan dengan kondisi kerja perusahaan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja di perusahaan. Wanjiku dan Agusioma (2014) menyatakan bahwa kunci dari kinerja karyawan yang baik adalah budaya organisasi yang kuat. Pernyataan ini juga didukung oleh Ward dan Davis (1995), Bergman et al. (2000), Yousef (2000), dan Samad (2007) dalam Wanjiku dan Agusioma (2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan kinerja pekerjaan. Selain itu, budaya organisasi bisa membantu meningkatkan kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan, dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Deal dan Kennedy, 1982 dalam Shahzad *et al.* 2013). Daft dalam Uddin (2012:63) menyatakan bahwa semakin kuat pemahaman budaya organisasi yang dimiliki karyawan, maka hal tersebut dapat mendukung adaptasi dan mengembangkan kinerja karyawan dalam mencapai target yang dimiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Assistant Manager Human Resources*, diketahui bahwa meskipun budaya organisasi sudah menjadi perhatian khusus perusahaan, namun di Witel Sumsel sendiri belum pernah dilakukan penelitian mengenai budaya organisasi yang saat ini mereka miliki. Lebih lanjut, narasumber mengatakan bahwa dengan adanya KIPAS budaya, selain dapat menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan, juga diharapkan dapat mempercepat peningkatan kinerja karyawan secara optimal.

Hasil *preliminary study* yang telah dilakukan menunjukkan bahwa karyawan sudah menerapkan budaya organisasi perusahaan, meskipun masih ada satu nilai budaya yang penerapannya lebih rendah dibandingkan nilai budaya lainnya. Selain itu berdasarkan hasil nilai kinerja individu terlihat bahwa meskipun saat ini telah terjadi peningkatan kinerja, namun peningkatan tersebut masih belum signifikan seperti yang diharapkan oleh perusahaan.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan *Assistant Manager Human Resources* yang menyebutkan bahwa diterapkannya budaya organisasi yang baru didasarkan pada ekspektasi perusahaan agar karyawan dapat meningkatkan kinerja jauh lebih baik dari sebelumnya, dan menciptakan budaya organisasi yang lebih sesuai dengan kondisi kerja di perusahaan. Namun jika didasarkan pada pencapaian nilai kinerja karyawan pada tabel diatas, maka peningkatan kinerja periode terakhir tidak seoptimal peningkatan kerja periode sebelumnya. Berdasarkan penjelasan tersebut maka terdapat suatu kesenjangan, dimana meskipun saat ini budaya perusahaan sudah diterapkan dengan baik oleh karyawan, namun hasil nilai kinerja individu menunjukkan kenaikan kinerja yang kurang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya, meskipun perusahaan telah melakukan penyesuaian budaya yang dilakukan untuk menciptakan budaya organisasi dan kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Oleh karena itu, penulis berminat untuk melakukan penelitian

berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel.”**

1.3 Perumusan Masalah

Budaya organisasi dianggap sebagai salah satu faktor yang memiliki peran penting dalam keberlangsungan organisasi. Dengan diterapkannya budaya baru tersebut, perusahaan menargetkan terjadinya peningkatan kinerja karyawan yang signifikan setiap tahunnya. Namun, nilai kinerja karyawan yang saat ini dimiliki oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel dirasakan masih belum optimal dan terjadi perubahan nilai entropi budaya, meskipun budaya organisasi baru telah diterapkan oleh karyawan. Budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan, dan membantu pencapaian kinerja perusahaan, jika penerapan budaya organisasi oleh karyawan semakin tinggi, maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan di perusahaan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana budaya organisasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel?
2. Bagaimana kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memahami budaya organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel.
2. Memahami kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel.
3. Memahami pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik dari aspek teoritis, maupun dari aspek praktis, yakni:

1. Aspek Teoritis

Sebagai sumber informasi dan referensi bagi penulis, untuk mengetahui budaya dan kinerja sebagai bagian dari aspek sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

2. Aspek Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk memberikan gambaran mengenai budaya organisasi dan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi untuk menentukan strategi manajemen sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dimulai pada bulan Januari 2016 hingga selesai, dengan objek penelitian adalah seluruh karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel yang berjumlah 58 orang. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai penelitian yang dilakukan, maka sistematika penulisan disusun dengan cara melakukan pembahasan ke dalam beberapa bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memaparkan gambaran umum objek penelitian, serta latar belakang penelitian yang akan dilakukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Dalam bab ini, akan dipaparkan berbagai teori terkait permasalahan penelitian, yang didapatkan dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, serta berisi kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian tentang jenis penelitian, variabel operasional, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi, sampel, validitas, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai pembahasan tentang hasil penelitian yang telah didapatkan dari proses analisis data penelitian. Pembahasan tersebut terdiri dari karakteristik sampel penelitian, hasil dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan kesimpulan yang didapatkan berdasarkan hasil analisis data dan pembahasannya, serta saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan selaku objek penelitian, dan untuk penelitian selanjutnya.