

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1. Profil Perusahaan

Pada tahun 1882, didirikan sebuah badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf. Layanan komunikasi kemudian dikonsolidasikan oleh Pemerintah Hindia Belanda ke dalam jawatan Post Telegraaf Telefoon (PTT). Sebelumnya, pada tanggal 23 Oktober 1856, dimulai pengoperasian layanan jasa telegraf elektromagnetik pertama yang menghubungkan Jakarta (Batavia) dengan Bogor (Buitenzorg). Pada tahun 2009 momen tersebut dijadikan sebagai patokan hari lahir Telkom. Transformasi yang di ikuti dengan perubahan *corporate identity* pada tahun 2009 yang merupakan transformasi Telkom fase II.

Pada transformasi fase I, Telkom dipimpin oleh Dirut Cacuk Sudarijanto (1988-1992) dan Setyanto P Santosa (1992-1997). Di bawah (alm) Cacuk Sudarijanto Telkom melakukan *Fundamental Change: Basic Culture Transformation* dan di bawah pimpinan Setyanto, Telkom *Go Public* dan terdaftar di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange (NYSE)* dan *London Stock Exchange (LSX)*, merekstruisasi 12 Wilayah Telekomunikasi (Witel) menjadi hanya 7 Divisi Regional (Divre) serta menyelesaikan kerjasama operasi (KSO) di 5 Divre. Transformasi fase II terjadi di bawah pimpinan Kristiono (2002-2005) dan Rinaldi Firmansyah. Pada 2002 Telkom memasuki lingkungan bisnis baru yang kompetitif. Sehingga transformasi pada masa itu diarahkan dari perusahaan *Asset-based Company* menjadi *Customer Centric Company* dan bertransformasi dari perusahaan telekomunikasi menjadi perusahaan *InfoCom*.

Dalam rangka menuju perusahaan *digital telco*, Telkom melakukan transformasi organisasi dari sebelumnya berdasarkan *adjacent portfolio* empat segmen usaha *digital T.I.M.E.S (Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services)* menuju model *Customer Facing Unit* dan *Functional Unit*, atau disebut *CFU* dan *FU*. Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas. Kegiatan usaha Telkom bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digital, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya.

#### 1.1.2. Visi dan Misi

1. Visi

*“Be The King of Digital in The Region”*

2. Misi

*“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”*

#### 1.1.3. Logo

Logo dari PT Telekomunikasi Indonesia dengan mengambil semangat HUT RI ke-68, Telkom memperkenalkan penampilan baru logo Telkom yang mencerminkan komitmen Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia.



Gambar 1.1 Logo PT Telekomunikasi Indonesia

Sumber : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id) diakses 21 September 2017

Penampilan logo baru tersebut mencakup perubahan logo secara menyeluruh dan terintegrasi dengan empat aspek dasar perusahaan, yaitu transformasi bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi serta sumber daya manusia. Dengan mengusung filosofi sebagai berikut:

1. Merah – Berani, Cinta, Energi, Ulet  
Mencerminkan *spirit* Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan.
2. Putih – Suci, Damai, Cahaya, Bersatu  
Mencerminkan *spirit* Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
3. Hitam – Warna Dasar  
Melambangkan kemauan keras.
4. Abu – Warna Transisi  
Melambangkan teknologi.

Dengan tetap mengacu kepada filosofi Telkom *Corporate*, yaitu *Always The Best* 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 membawanya menjadi yang terbaik.

#### 1.1.4. Produk

Kegiatan usaha Telkom bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digital, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya. Saat ini Telkom mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya.

##### 1. *Mobile*

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, *SMS* dan *value added service*, serta *mobile broadband*. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak perusahaan, yaitu Telkomsel dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, As dan Loop untuk pra bayar.

##### 2. *Fixed*

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice*, *fixed broadband*, termasuk *Wi-Fi* dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan *brand* IndiHome.

##### 3. *Wholesale and International*

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, *network service*, *Wi-Fi*, *VAS*, *hubbing*, *data center* dan *content platform*, *data* dan *internet solution*.

##### 4. *Network Infrastructure*

Produk yang ditawarkan meliputi *network service*, *satellite*, infrastruktur dan *tower*.

## 5. Enterprise Digital

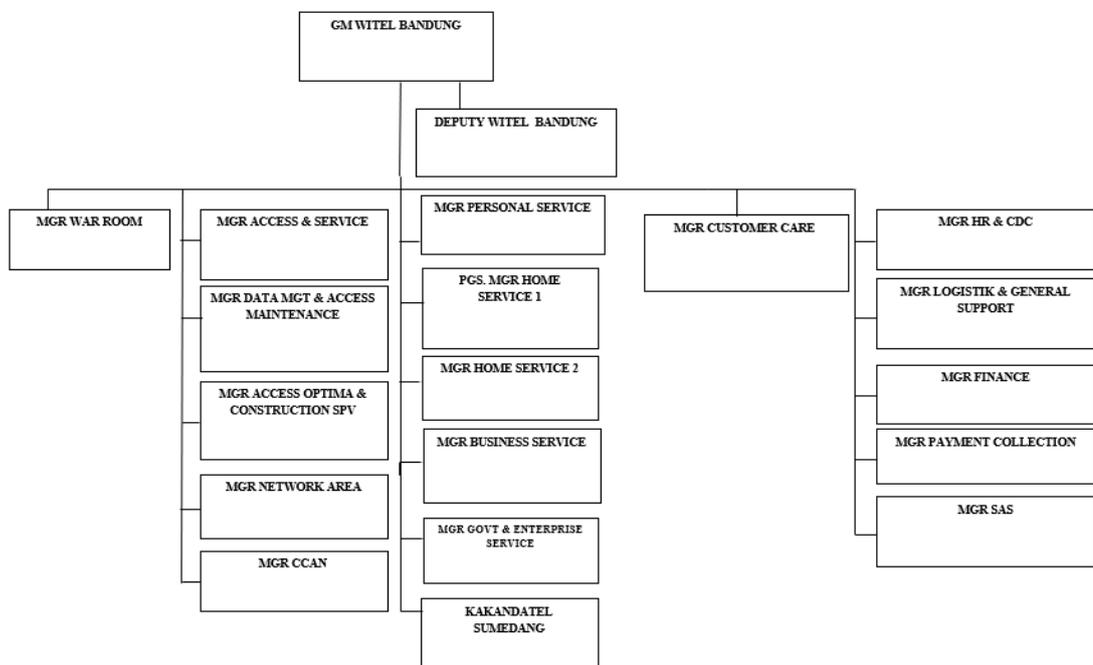
Terdiri dari layanan *information and communication technology platform service* dan *smart enabler platform service*.

## 6. Consumer Digital

Terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video/TV dan *mobile based digital service*. Selain itu, Telkom juga menawarkan *digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti *business digital advertising* dan solusi *mobile banking* serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things (IoT)*.

### 1.1.5. Struktur Organisasi

Berikut ini adalah struktur organisasi pada objek penelitian yang akan diteliti yaitu PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi

Sumber: data internal PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung Tahun 2016

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi kebutuhan masyarakat akan teknologi komunikasi dan informasi sangat tinggi, dan hal ini menyebabkan industri telekomunikasi harus gencar dalam pembangunan infrastuktur dan juga inovasi teknologi khususnya dalam bidang telekomunikasi, hal ini dimaksudkan agar dapat menunjang kebutuhan konsumen akan telekomunikasi yang tinggi pada era globalisasi. PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah perusahaan milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi yang saat ini telah menjadi perusahaan nomor 1 di Indonesia, seperti yang dikutip dari SWA Online (2017) pada tahun 2017 PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk tercatat sebagai perusahaan telekomunikasi paling bernilai di Asia Tenggara saat ini. Telkom yang memiliki *brand value* senilai US\$ 4,33 miliar tersebut telah mempertahankan posisinya selama empat tahun berturut-turut dan pertama kalinya masuk *Brand Finance Global 500* pada peringkat 393. Dengan posisi tersebut, Telkom juga menjadi perusahaan nomor 1 di Indonesia. Ditambahkan lagi dalam SWA Online bahwa lembaga konsultan merek internasional *Brand Finance* dalam laporan terbarunya yakni *Brand Finance Telecoms 500*, menyebutkan di antara perusahaan-perusahaan telekomunikasi dunia, posisi Telkom naik ke peringkat 40 dari peringkat 49 pada tahun 2016 lalu. Telkom juga berhasil mempertahankan *rating brand strength*-nya tetap AAA-. (SWA Online diakses 29 September 2017).

Dengan berbagai pencapaian yang telah didapatkan oleh Telkom saat ini tentulah dikarenakan berbagai faktor, salah satu faktor yang sangat berpengaruh bagi perusahaan dalam mencapai kesuksesan adalah sumber daya manusia yang dimiliki. Dengan semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi membuat perusahaan harus selalu lebih unggul dibandingkan perusahaan lainnya, perusahaan yang baik senantiasa akan selalu dinamis dalam meningkatkan produktivitasnya melalui keunggulan kompetitif yang di miliki serta mempertahankan dan menghasilkan kinerja yang baik dan efektif dari perusahaan. Salah satu faktor yang paling

berpengaruh bagi perusahaan untuk meningkatkan dan membangun organisasi yang efektif adalah sumber daya manusia yang di miliki, seperti yang diutarakan oleh Ali *et al* dalam Giantari dan Riana (2017) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, baik untuk memperoleh keuntungan atau untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Namun disisi lain menurut Ketua Umum Asosiasi Telekomunikasi Seluler Indonesia Merza Fachys dalam Suara.com (2017) efisiensi di bisnis telko merupakan proses bisnis yang berulang dan suatu tuntutan yang tak bisa dihindari, pernyataan Merza tersebut mengomentari tren di industri teknologi informasi global yang cenderung mengurangi jumlah pekerja digantikan teknologi yang makin canggih serta pergeseran preferensi konsumen yang kian dinamis. Sehingga penting bagi perusahaan pada industri telekomunikasi untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki agar lebih efektif dan efisien.

Untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan diperlukan manajemen kinerja yang baik agar dapat mengelola dan memaksimalkan kinerja dari karyawan yang dimiliki. Menurut Pranoto dalam Giantari dan Riana (2017) menyatakan bahwa apabila suatu perusahaan ingin berkembang dengan pesat maka perusahaan tersebut harus memiliki sumber daya manusia yang mampu menampilkan kinerja yang baik. Sedangkan definisi dari kinerja secara individu menurut Mangkunegara dalam Zunaidah dan Budiman (2014) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan kinerja karyawan adalah dengan mengevaluasi pencapaian dari tiap individu

dalam periode yang telah ditetapkan yang disebut *Performance Appraisal* (penilaian prestasi kerja), berdasarkan penelitian di perusahaan Rokok Jagung Malang oleh Sofiah *et al* (2013) menyatakan bahwa *Performance Appraisal* adalah faktor penting yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan, *performance appraisal* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer *HR & CDC* PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung, *Performance Appraisal* (penilaian prestasi kerja) karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung ditentukan oleh *Key Performance Indicator (KPI)* individu yang telah disepakati dengan menggunakan penilaian 360 derajat, *Key Performance Indicator (KPI)* individu PT Telekomunikasi Indonesia adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 *KPI* Karyawan

Nilai Prestasi	Keterangan	Range Nilai
P1	Istimewa	$\geq 110$
P2	Baik Sekali	$\geq 103 - < 110$
P3	Baik	$\geq 96 - < 103$
P4	Kurang	$\geq 90 - < 96$
P5	Kurang Sekali	$< 90$

*Sumber: data internal PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung*

Data di atas adalah *KPI* individu yang telah disepakati dan menghasilkan rangkuman penilaian karyawan secara keseluruhan, sehingga dengan menggunakan *KPI* individu diatas didapatkan data persentase hasil pencapaian kinerja individu dari 30 karyawan sebagai berikut:

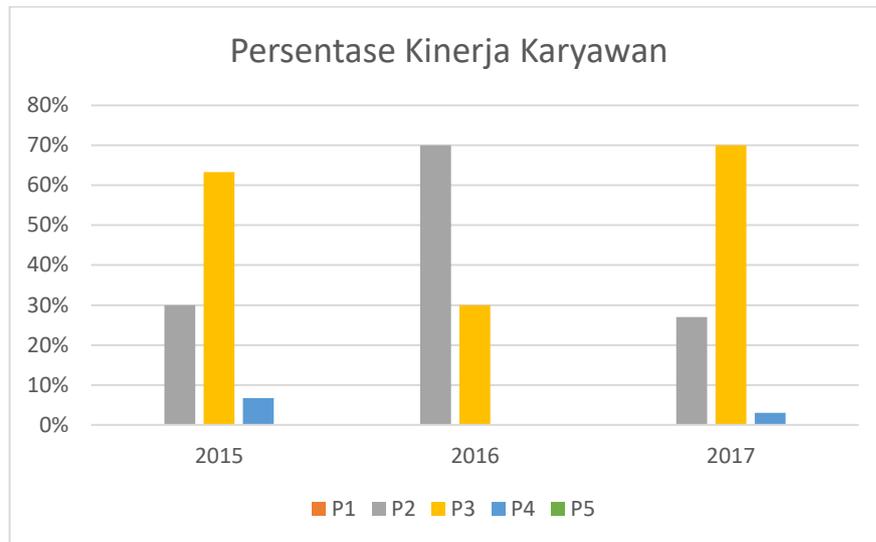
Tabel 1.2 Persentase Kinerja Individu Karyawan

Tahun	Jumlah	P1	P2	P3	P4	P5
-------	--------	----	----	----	----	----

2015	30	0%	30%	63,3%	6,7%	0%
2016	30	0%	70%	30%	0%	0%
2017	30	0%	27%	70%	3%	0%

*Sumber:* data yang telah diolah tahun 2018

Data pada tabel 1.2 diatas di ambil dari Kinerja Individu tahunan dari 30 orang karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung dari tahun 2015 sampai 2017, pada tahun 2015 terdapat 30% karyawan yang mendapatkan penilaian P2 (Baik Sekali) dari total 30 karyawan, penilaian P3 (Baik) 63,3% dan terdapat 6,7% karyawan yang mendapatkan penilaian P4 (Kurang). Namun, pada tahun 2016 terjadi peningkatan kinerja karyawan yang cukup signifikan, dimana karyawan yang mendapatkan penilaian P2 (Baik Sekali) meningkat cukup tinggi dari 30% menjadi 70%, dan menyebabkan penurunan pada karyawan yang hanya mendapatkan penilaian P3 (Baik) dari 63,3% menjadi hanya 30%. Sedangkan pada tahun 2017 terjadi penurunan pada karyawan yang mendapatkan penilaian P2 menjadi hanya sebesar 27% (Baik), sedangkan karyawan yang mendapatkan penilaian P3 meningkat signifikan menjadi sebesar 70% (Baik), dan terdapat 3% karyawan yang mendapatkan penilaian P4 (Kurang). Berdasarkan data di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung baik, namun berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer *HR & CDC* mengatakan bahwa idealnya 80% karyawan mendominasi penilaian P2 (Baik Sekali). Untuk lebih jelasnya dirangkum dalam bentuk grafik persentase kinerja karyawan tahunan, yang dapat dilihat pada gambar 1.3 berikut ini:



Gambar 1.3 Grafik Persentase Kinerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung

*Sumber:* data yang telah diolah tahun 2018

Berdasarkan grafik dari data Kinerja Individu tahun 2015 – 2017 di atas, dapat dilihat bahwa terjadi pergerakan yang cukup signifikan pada P3 (Baik) yang mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2015 – 2016, namun mengalami peningkatan yang sangat signifikan pada tahun 2017, sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja keseluruhan dari karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung pada tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 telah cukup baik, dikarenakan peningkatan dan perbaikan kinerja karyawan yang terjadi secara signifikan khususnya pada tahun 2015 hingga 2016, meskipun menurun pada tahun 2017, namun terdapat peningkatan pada penilaian P3, dan penurunan pada penilaian P4 jika dibandingkan dengan tahun 2015.

Salah satu faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi dalam perusahaan, seperti yang diutarakan Trang (2013) bahwa budaya organisasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, menentukan identitas, suntikan

energi, motivator, dan dapat dijadikan pedoman bagi anggota organisasi. Hal ini didukung pula oleh penelitian pada PT Telekomunikasi Indonesia Witel Sumsel dari Annisa, *et al* (2017) yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Witel Sumsel. Diperkuat oleh penelitian pada PT Inti Pindad Mitra Sejati dari Kansil dan Rusthono (2015) yang menyatakan bahwa secara parsial budaya organisasi berpengaruh sebesar 36,6% terhadap kinerja karyawan. Menurut Robbins dalam Zunaidah dan Budiman (2014) kultur organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang memberdakan organisasi tersebut dengan organisasi lain..

Disisi lain menurut staff PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung, PT Telekomunikasi Indonesia memiliki budaya organisasi yang di sebut “*The Telkom Way*” dengan 9 nilai di dalamnya, yaitu filosofi *Always The Best (Integrity, Enthusiasm, Totality)*, nilai inti yang berisis prinsip dasar *To Be The Star (Solid, Speed, Smart)* dan *key behavior* dari *The Telkom Way* yaitu *To Be The Winner (Imagine, Focus, Action)*. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Indikator *The Telkom Way*

No	<i>The Telkom Way</i>	Indikator	Keterangan
1	Filosofi: <i>Always The Best</i>	<i>Integrity</i>	1. Perilaku Positif 2. Kejujuran
		<i>Enthusiasm</i>	3. Antusiasme 4. Kesungguhan 5. Keinginan untuk menjadi yang terbaik
		<i>Totality</i>	6. Pengembangan diri

(bersambung)

(sambungan)

			7. Berkomitmen dalam tugas
2	Prinsip Dasar: <i>To Be The Star</i>	<i>Solid</i>	8. Sinergi 9. Visi Bersama 10. Saling percaya
		<i>Speed</i>	11. Kecepatan melayani 12. Kecepatan memutuskan
		<i>Smart</i>	13. Memahami tujuan 14. Menetapkan prioritas 15. Mencari cara baru
3	<i>Key Behavior: To Be The Winner</i>	<i>Imagine</i>	16. Merencanakan kemenangan 17. Menetapkan target 18. Antisipasi resiko
		<i>Focus</i>	19. Menetapkan <i>quick win</i> 20. Optimalisasi sumber daya
		<i>Action</i>	21. Tindakan nyata 22. Evaluasi 23. Perbaikan yang berkelanjutan

*Sumber: Data Internal PT Telekomunikasi Indonesia Regional 3 Jabar Tahun 2017*

Berdasarkan pemaparan tentang budaya organisasi *The Telkom Way* tersebut, peneliti melakukan *preliminary study* (studi pendahuluan) kepada 15 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung, untuk melihat bagaimana implementasi dari budaya tersebut oleh karyawan, dan menghasilkan data yang dijelaskan pada tabel 1.4 dibawah ini:

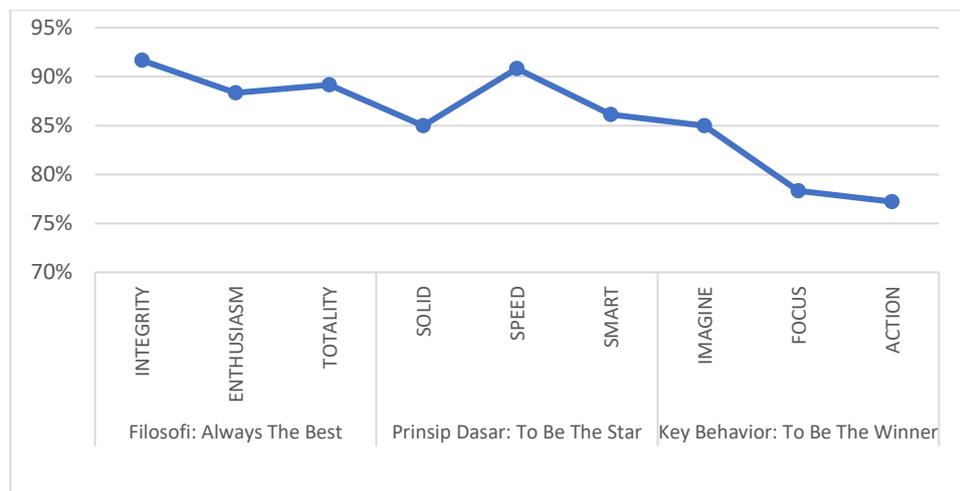
Tabel 1.4 Hasil *Preliminary Study* Budaya Organisasi *The Telkom Way*

Indikator	Jumlah	Skor				Skor Total	Skor Ideal	Persentase
		SS	S	TS	STS			
<i>Integrity</i>	15	20	10	0	0	110	120	92%
<i>Enthusiasm</i>	15	24	21	0	0	159	180	88%
<i>Totality</i>	15	17	13	0	0	107	120	89%
<i>Solid</i>	15	25	16	1	3	153	180	85%
<i>Speed</i>	15	19	11	0	0	109	120	91%
<i>Smart</i>	15	22	21	2	0	155	180	86%
<i>Imagine</i>	15	20	23	2	0	153	180	85%
<i>Focus</i>	15	10	15	4	1	94	120	78%
<i>Action</i>	15	12	26	6	1	139	180	77%
Total						1179	1380	85%

Sumber: data yang telah diolah tahun 2017

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa filosofi dari budaya organisasi *The Telkom Way* yaitu *Always The Best* dengan nilai-nilai yang ada didalamnya yaitu, *Integrity* sebesar 92%, *Enthusiasm* sebesar 88% dan *Totality* sebesar 89%, secara keseluruhan filosofi tersebut telah di implementasikan dan dipahami oleh karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan pengimplementasian karyawan terhadap filosofi *The Telkom Way* yaitu *Always The Best* adalah baik. Sedangkan, untuk prinsip dasar dari *The Telkom Way* yaitu *To Be The Star* dengan nilai-nilai didalamnya yaitu *Solid* sebesar 85%, *Speed* sebesar 91% dan *Smart* sebesar 86%, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan pengimplementasian karyawan terhadap prinsip dasar tersebut adalah cukup. Dan terakhir adalah *Key Behavior* atau kunci dalam berperilaku yaitu *To Be The Winner*, dengan nilai-nilai didalamnya yaitu *Imagine* dengan tingkat pengimplementasian sebesar 85%, *Focus* sebesar 78%, dan *Action* sebesar 77%, yang secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan pengimplementasian karyawan terhadap kunci dalam berperilaku tersebut

adalah kurang baik. Sehingga, secara keseluruhan 85% karyawan mengerti dan telah mengimplementasikan budaya organisasi *The Telkom Way*, namun masih terdapat sebesar 15% karyawan yang belum memahami budaya *The Telkom Way*, namun menurut Manajer HR & CDC PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung, setidaknya 90% karyawan memahami dan mengimplementasikan budaya organisasi *The Telkom Way*, sehingga secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa budaya *The Telkom Way* cukup di pahami dan di implementasikan oleh karyawan. Untuk dapat melihat lebih jelas bagaimana penerapan budaya organisasi pada PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung, dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Gambar 1.4 Persentase Implementasi Nilai Budaya *The Telkom Way*

*Sumber:* data yang telah diolah tahun 2017

Dapat dilihat pada gambar 1.4 bahwa pengimplementasian filosofi *The Telkom Way* yaitu *Always The Best* dengan tingkat penerapan nilai-nilai yang terdapat didalamnya yaitu, *enthusiasm* masih kurang dari 90%, namun nilai *integrity* melebihi 90% dan *totality* mencapai 90%, dimana dapat disimpulkan bahwa filosofi tersebut diterapkan dengan baik oleh karyawan. Sedangkan untuk prinsip dasar *The Telkom Way* yaitu *To Be The Star* yang memiliki nilai-nilai yang terdapat didalamnya seperti, *Solid* yang hanya mencapai 85% pemahaman dan pengimplementasiannya, sedangkan *Speed* lebih dari 90%,

namun nilai *Smart* hanya mencapai 85% pemahaman dan pengimplementasiannya oleh karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa prinsip dasar *To Be The Star* telah cukup dipahami dan diimplementasikan. Sedangkan untuk kunci dalam berperilaku *The Telkom Way* yaitu *To Be The Winner*, dengan nilai-nilai didalamnya yaitu, *Imagine* yang hanya mencapai tingkat pemahaman dan pengimplementasian sebesar 85%, sedangkan nilai *Focus* dan *Action* cukup buruk, karena hanya mencapai lebih dari 75%, dapat disimpulkan bahwa pemahaman dan pengimplementasian kunci dalam berperilaku *The Telkom Way* yaitu *To Be The Winner* kurang baik. Sehingga berdasarkan penjabaran tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi *The Telkom Way* pada karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung secara keseluruhan telah cukup dipahami dan diimplementasikan.

Selain budaya organisasi dalam perusahaan, motivasi karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan dalam sebuah perusahaan, berdasarkan penelitian pada PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bekasi oleh Larasati & Gilang (2014), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan diperkuat lagi oleh penelitian di PT Kubik Madani oleh Nuridin dan Pratiwi (2016) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pengertian dari motivasi kerja dijabarkan oleh Cemal *et al* dalam Giantari dan Riana (2017) motivasi kerja adalah proses penentuan seberapa banyak tindakan atau usaha yang dicurahkan dalam melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan. Menurut Suwatno dan Priansa dalam Kansil dan Rustono (2015) dalam melihat seberapa besar motivasi dari karyawan dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan. Data tingkat kehadiran karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

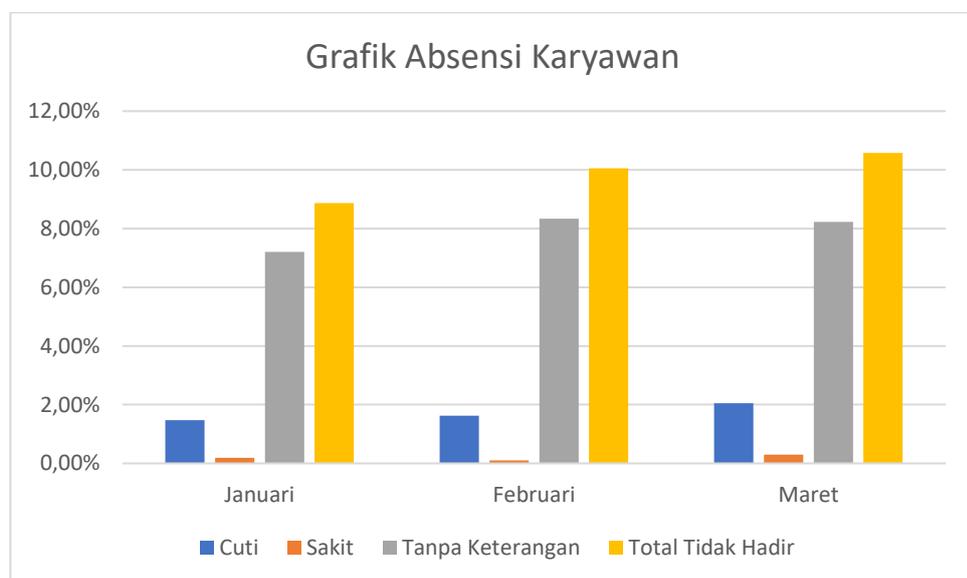
Tabel 1.5 Persentase Absensi Karyawan Tahun 2017 Bulan Januari – Maret

Periode 2017	Cuti	Sakit	Tanpa Keterangan	Total Tidak Hadir	Jumlah Karyawan	Hari Kerja	Presensi Ideal (Jumlah x Hari Kerja)
Januari	1,47%	0,19%	7,21%	8,87%	169	22	3718
	63	8	268				
Februari	1,62%	0,10%	8,34%	10,06%	169	20	3380
	63	4	282				
Maret	2,05%	0,30%	8,23%	10,58%	169	22	3718
	88	13	306				

*Sumber: Reporting Presensi Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia*

Pada tabel 1.5 di atas dapat dilihat pada bulan Januari 2017 persentase karyawan yang cuti sebesar 1,47%, sakit sebanyak 0,19% dan tanpa keterangan sebanyak 7,21%, dan total karyawan yang tidak hadir sebesar 8,87%, sehingga dapat disimpulkan kurang baik, sedangkan pada bulan Februari 2017 terjadi peningkatan pada jumlah karyawan yang cuti menjadi 1,62%, sedangkan karyawan yang sakit menurun menjadi sebanyak 0,10% dan tanpa keterangan sebanyak 8,34%, sehingga terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada total karyawan yang tidak hadir pada bulan Februari yaitu menjadi 10,06%. Sedangkan pada bulan Maret 2017 terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada jumlah karyawan yang cuti menjadi sebesar 2,05%, jumlah karyawan yang sakit meningkat menjadi 0,30%, namun terdapat penurunan pada jumlah karyawan tidak hadir tanpa keterangan, menjadi sebesar 8,23%, namun pada total keseluruhan jumlah karyawan yang tidak hadir pada bulan Maret meningkat menjadi sebesar 10,58%. Secara keseluruhan jumlah karyawan yang tidak hadir dari Januari 2017 hingga Maret 2017 mencapai 10%. Menurut Ardana *et al* dalam Giantari dan Riana (2017) tingkat absensi yang masih dianggap baik berada di bawah 3 persen dan diatas 3 persen keatas dianggap kurang baik. Ditambahkan lagi oleh Giantari dan Riana (2017) bahwa tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan

menunjukkan bahwa motivasi kerja yang diberikan kepada karyawan masih kurang yang nantinya akan memberikan dampak pada kinerja karyawan. Ditambahkan lagi oleh Utama dalam Bakti (2016) mengemukakan bahwa rata-rata tingkat absensi 2-3% perbulan masih dianggap baik, absensi 3% ke atas menunjukkan disiplin kerja yang buruk didalam suatu organisasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik persentase ketidakhadiran karyawan berikut ini:



Gambar 1.5 Grafik Absensi Karyawan

*Sumber:* data yang telah diolah tahun 2017

Berdasarkan data diatas, dapat dilihat pada bulan Januari 2017 total keseluruhan jumlah karyawan yang tidak hadir melebihi angka 8% sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada bulan Januari kurang baik. Dan terjadi pergerakan persentase ketidakhadiran karyawan yang meningkat signifikan pada bulan Februari hingga mencapai angka 10%, sehingga dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran karyawan pada bulan Februari kurang baik. Pada bulan Maret terjadi peningkatan pada total karyawan yang tidak hadir mencapai lebih dari 10% dan dapat disimpulkan kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan data diatas bahwa motivasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung kurang

baik, dikarenakan persentase keseluruhan dari tingkat ketidakhadiran karyawan mencapai lebih dari 10%, dan hal ini terus meningkat, sehingga hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas disimpulkan bahwa budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini diperkuat oleh penelitian pada PT. Inti Pindad Mitra Sejati oleh Kansil & Rusthono (2015: 69) yang menyimpulkan bahwa secara parsial dan simultan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga peneliti tertarik untuk mengulang kembali penelitian tersebut dan mengetahui seberapa besar dan signifikan pengaruh dari budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung dengan melakukan penelitian lebih lanjut yang dituliskan dalam bentuk skripsi dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung”**.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Sumber daya manusia adalah bagian yang penting dalam keberlangsungan hidup suatu perusahaan. Untuk menilai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dilihat dari kinerja individu karyawan, sedangkan kinerja karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung berada pada kategori baik, namun masih belum optimal. Sedangkan pada latar belakang penelitian diatas telah dijabarkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah budaya organisasi dan motivasi kerja, jika penerapan budaya organisasi dan motivasi karyawan meningkat maka akan membuat peningkatan pada kinerja karyawan.

Sedangkan data yang ditemukan dan telah dijabarkan pada latar belakang, dimana kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung berada pada kategori baik, dan penerapan budaya organisasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung disimpulkan telah

cukup diterapkan dan diimplementasikan, namun motivasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung berdasarkan data absensi karyawan disimpulkan kurang baik, sehingga berdasarkan penjelasan tersebut maka terdapat kesenjangan yang mengakibatkan kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung masih belum optimal dan belum mencapai kategori kinerja karyawan yang sangat baik. Sehingga hal ini menjadi masalah yang menarik untuk diteliti mengenai pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan seberapa signifikan budaya organisasi dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

#### **1.4. Pertanyaan Penelitian**

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

1. Bagaimana budaya organisasi di PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan PT Telekomunikasai Indonesia Witel Bandung?
3. Bagaimana kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung?
4. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung secara simultan dan parsial?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui budaya organisasi yang ada di PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung.
2. Untuk mengetahui motivasi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung.

3. Untuk mengetahui kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung.
4. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung secara simultan dan parsial.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

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

1. Aspek Teoritis

Sebagai sumber informasi dan referensi bagi penelitian selanjutnya, sehingga berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi.

2. Aspek Praktis

Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan untuk menyusun program peningkatan kinerja perusahaan di masa mendatang. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung dalam penerapan budaya organisasi yang sesuai dan dalam memotivasi karyawan agar menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik.

#### **1.7. Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dimulai pada bulan Oktober 2017 hingga selesai, dengan objek penelitian adalah seluruh karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung yang berjumlah 169 orang. Penelitian ini hanya berfokus pada pengaruh budaya organisasi dan motivasi karyawan 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.