

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Objek Penelitian

Pada tahun 2010, Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) memulai persiapan pendirian Telkom University menjadi *world class university* (WCU) di 2018. Secara khusus, pendirian Telkom University dimaksudkan untuk mempercepat pembangunan Visi dan misi YPT, sekaligus merespon berbagai peristiwa dunia pendidikan nasional dan global dan termasuk dalam RENIP YPT 2010-2021.

Telkom University resmi berdiri pada tanggal 14 Agustus 2013 dengan legalisasi penggabungan empat lembaga yaitu IT Telkom (Institut Teknologi Telkom), IM Telkom (Institut Manajemen Telkom), Politeknik Telkom, dan STISI Telkom (Sekolah Tinggi Seni dan Desain Indonesia Telkom) menjadi Universitas Telkom. Penggabungan didasarkan pada Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 270 / E / 0/2013 tanggal 17 Juli 2013 yang meliputi merger IT Telkom, IM Telkom, dan Politeknik Telkom, dan Surat Keputusan Nomor 309/E/O/2013 tanggal 14 Agustus 2013 yang berisi penggabungan STISI Telkom.

Perjalanan usia Universitas Telkom tidak dapat dipisahkan dari sejarah yang telah berlangsung pada masing-masing kampus pembentuknya. IT Telkom sebelumnya adalah STT Telkom (Sekolah Tinggi Teknologi Telkom), IM Telkom sebelumnya adalah STMB Telkom (Sekolah Tinggi Manajemen dan Bisnis Telkom) dan STISI Telkom yang masing-masing ketiganya didirikan sejak tahun 1990, serta Politeknik Telkom yang didirikan sejak tahun 2007.

Pada tahun pertama penggabungan, empat institusi pembentuk Universitas Telkom diubah menjadi empat fakultas, yaitu IT Telkom menjadi Fakultas Teknik, IM Telkom menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, STISI Telkom menjadi Fakultas Industri Kreatif, dan Politeknik menjadi Fakultas Ilmu Terapan. Selanjutnya pada tahun 2014 dilakukan penataan lanjutan, keempat fakultas tersebut berkembang menjadi tujuh fakultas, yaitu Fakultas Teknik Elektro (FTE), Fakultas Rekayasa Industri (FRI), Fakultas Informatika (FIF), Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB),

Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB), Fakultas Industri Kreatif (FIK), serta Fakultas Ilmu Terapan (FIT).

Institut Teknologi Telkom (IT Telkom) sebelumnya dikenal sebagai STT Telkom yang merupakan sekolah tinggi pertama yang mengkhususkan diri dalam program studi Indonesia di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). IT Telkom diproyeksikan untuk mempersiapkan para ahli di bidang TIK, bisnis yang terampil dan berwawasan luas, dalam menanggapi tuntutan industri TIK yang berkembang pesat.

FTE, FRI, FIF, FEB, FKB, dan FIK merupakan satuan sumber daya bagi penyelenggaraan seluruh program studi akademik dalam berbagai rumpun keilmuan dan jenjang pendidikan, maka FIT merupakan satuan sumberdaya bagi penyelenggaraan seluruh program studi vokasi di Universitas Telkom. Penataan organisasi satuan sumberdaya ini dimaksudkan untuk memberikan fokus pengelolaan yang kuat, baik bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi akademik maupun vokasional, yang keduanya sangat dibutuhkan oleh masyarakat dan dunia kerja sebagai penyedia sumber daya manusia bermutu tinggi untuk mendukung berbagai bidang pembangunan.

Penggabungan (merger) dari empat institusi menjadi Universitas Telkom didasarkan pada kajian yang komprehensif dan mendalam terhadap semua aspek yang terlibat. Proses perencanaan, implementasi, evaluasi merger melibatkan banyak sekali elemen baik itu pada tataran strategi-kebijakan, maupun tataran teknis-operasional. Diharapkan dengan dilakukannya merger empat lembaga pendidikan tinggi akan diperoleh berbagai sinergi dan peningkatan nilai tambah pada berbagai sektor, yaitu peningkatan Strategic Competitive Advantages Lembaga, tata-kelola, kapasitas dan kualitas, sarana dan prasarana, kualitas akreditasi nasional dan internasional, proses bisnis layanan akademik dan non-akademik, kolaborasi antar disiplin ilmu, dan kontribusi sosial dan ekonomi masyarakat dan bangsa.

Logo Universitas Telkom

Telkom University memiliki logo yang terdiri dari logogram “buku terbuka di atas perisai” dan tulisan “Telkom University”. Hal ini dapat diartikan bahwa bentuk “Perisai” melambangkan institusi akademik yang kukuh dan memiliki daya

juang tinggi. Bentuk “Buku Terbuka” diartikan sebagai keterbukaan pikiran dan imajinasi, siap mengembangkan inovasi dan juga keilmuan baru. Huruf “T” dari kata “Telkom” yang berarti makna identitas dan kebanggaan untuk bersama mengembangkan diri. Terakhir, huruf “U” dari kata “University” ialah landasan konsep komunitas pendidikan dan riset bernilai tinggi untuk kemajuan bangsa dan juga dunia.



Gambar 1. 1 Logo Universitas Telkom

Visi

“Menjadi *Research and Entrepreneurial University*” pada tahun 2023 yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, sains dan seni berbasis teknologi informasi

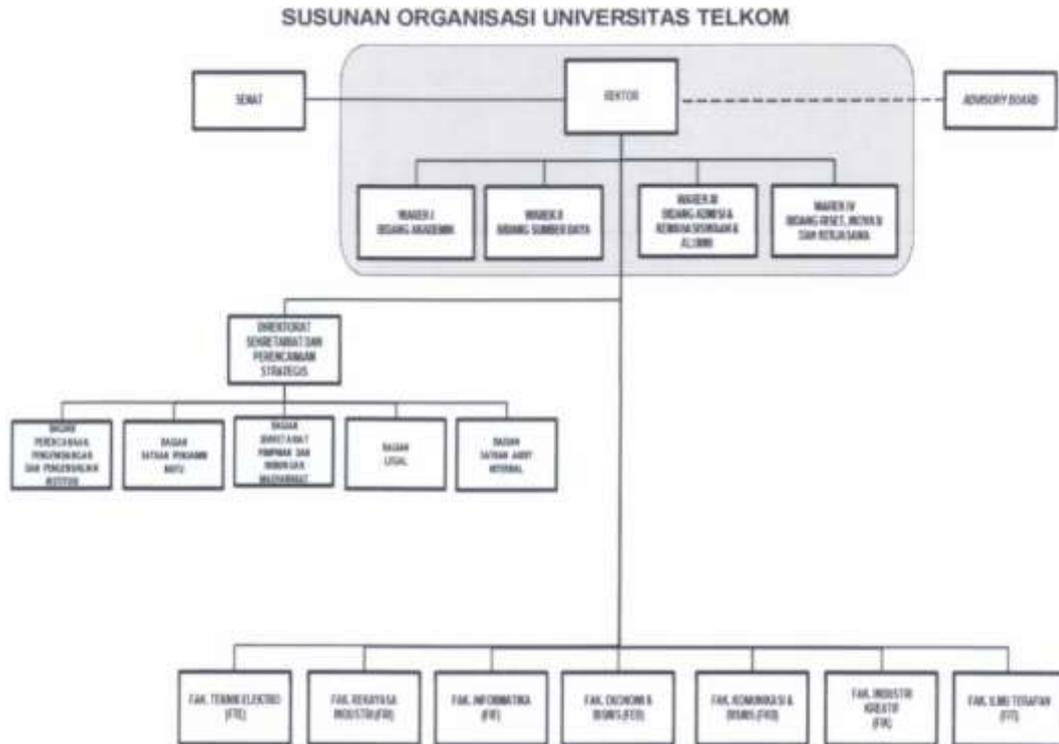
Misi

Untuk mengatur dan mengembangkan pendidikan bertaraf Internasional dengan berbasis Teknologi Informasi.

Untuk membangun, menyebarluaskan, dan menerapkan Teknologi yang diakui secara Internasional.

Sains dan Seni untuk menggunakan Teknologi, Sains dan Seni untuk kesejahteraan dan kemajuan Peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi wirausaha.

Struktur Organisasi Universitas Telkom



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Universitas Telkom

Sumber: SOTK Universitas Telkom Tahun 2019-2023

Pada Universitas Telkom dipimpin langsung oleh Rektor yang memiliki tanggung jawab pada kinerja dan kualitas secara keseluruhan pada Universitas Telkom, tugas Rektor dibantu oleh empat Wakil Rektor yang memiliki tugasnya dan direktoratnya masing-masing. Untuk tujuh fakultas dan Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis memiliki tanggung jawab langsung kepada Rektor.

1.2 Latar Belakang

Dalam perencanaan negara Indonesia dalam mewujudkan Sumber Daya Manusia yang unggul untuk meningkatkan keunggulan bersaing, meningkatkan kualitas ekonomi baik secara nasional, organisasional, dan individual, hal ini masih menjadi masalah nasional yang dihadapi Indonesia yaitu penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan oleh keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Sumber daya manusia merupakan suatu aset yang penting bagi suatu organisasi. (Taufiqurokhman, 2009) menyatakan bahwa sumber daya manusia

merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia menjadi bagian vital dan organisasi harus mampu mengolah potensi yang ada untuk dapat menghasilkan kinerja yang tinggi.

Budaya Organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja yang efektif pada suatu organisasi. Bagi organisasi, budaya merupakan tolak ukur untuk mencapai kesuksesan organisasi selain itu juga membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan perusahaan. Bagi individu, budaya mendorong karyawan memiliki rasa kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi serta menjadi lebih produktif. Tujuan organisasi dapat tercapai jika memiliki pegawai yang memiliki keterampilan yang baik dan kompeten supaya dapat unggul dalam bersaing (Suharno, 2017).

Menurut Indiyati (2014), budaya organisasi merupakan sesuatu hal yang sifatnya mendasar, yang berisi keyakinan, nilai-nilai inti bersama, sesuatu yang menjadi karakteristik inti, yang diyakini dan dijalankan bersama-sama oleh semua anggota organisasi. Budaya organisasi mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi terbentuk melalui interaksi antara perilaku pegawai yang dipengaruhi kepercayaan, norma dan sikap yang melekat pada setiap individu yang menjadikan identitas pada sebuah organisasi. Menurut Siagian (2008) budaya organisasi secara spesifik dapat ditentukan oleh kondisi kerja sama tim, kepemimpinan, karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku, dalam fungsinya budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik dan motivator pegawai untuk melaksanakan tugas dengan baik, sehingga berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Perhatian terhadap pentingnya kinerja pegawai juga tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam perusahaan. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah *employee engagement*. *Engagemenet* atau keterikatan pegawai muncul karena adanya keselarasan antara nilai yang ada dalam perusahaan dengan karakter pegawai (Jane, 2018). Keterikatan pegawai diwujudkan sebagai energi, keterlibatan dan usaha yang terfokus menuju pencapaian tujuan perusahaan (Macey et al., 2009). Kinerja

pegawai dapat dipengaruhi oleh *employee engagement*, hal ini didukung oleh (Schaufeli et al., 2006), yang menyatakan bahwa pegawai yang terikat akan bekerja dengan gigih dengan pikiran yang positif, maka dari itu mereka lebih cepat atau lebih banyak menyelesaikan hal-hal lain di tempat kerja.

Employee Engagement dapat didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi (Aktor, 2017), karakteristik *employee engagement* sebagai sebuah keadaan yang memberikan motivasi positif terhadap pegawai di gambarkan dengan adanya *vigor* (kekuatan), *dedication* (dedikasi), *absorption* (penghayatan dalam bekerja). *Vigor* merupakan keterikatan pegawai yang diperlihatkan melalui kekuatan fisik dan mentalnya ketika melakukan pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2006). *Dedication* merupakan keterikatan pegawai secara emosional terhadap pekerjaannya. Dedikasi menggambarkan semangat kerja pegawai didalam bekerja, bangga dengan pekerjaan yang dilakukan dan perusahaan tempatnya bekerja (Schaufeli & Bakker, 2006). *Absorption* merupakan keterikatan pegawai yang digambarkan dengan perilaku pegawai yang memberikan perhatian penuh terhadap pekerjaannya. Absorpsi memperlihatkan keadaan pegawai yang merasa senang terhanyut secara total, dan berkonsentrasi tinggi dalam mengerjakan pekerjaannya. Menurut Aktar (2018) menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai dapat mengarahkan pada hasil kerja individu seperti kualitas kerja dan pengalaman kerja seorang pegawai, untuk hasil yang di terima oleh organisasi bisa seperti pertumbuhan dan produktivitas organisasi.

Kinerja karyawan menurut (Dessler, 2016) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Kinerja karyawan menjadi hal yang perlu diperhatikan dengan cukup serius oleh perusahaan, karena kinerja karyawan dengan berbagai aspek yang ada di dalamnya akan memberikan dampak secara langsung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sering terjadi kinerja karyawan menurun dikarenakan adanya ketidaknyamanan dalam bekerja, upah yang minim, kemampuan atau keahlian yang kurang mendukung dan juga ketidakpuasan dalam bekerja. Keberhasilan suatu perusahaan dalam meningkatkan kinerja pegawainya tidak terlepas dari upaya positif yang dilakukan sebagai wujud pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa upaya dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai, seperti dengan membuat pegawai

memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan, dan memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Universitas Telkom memiliki misi untuk memaksimalkan pemanfaatan teknologi, sains, dan seni untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi kewirausahaan. Untuk itu dalam upaya pencapaian visi dan misi tersebut Universitas Telkom membutuhkan filosofi dan prinsip pengelolaan institusi khususnya terkait dengan pola perilaku kepegawaian, budaya organisasi, dan strategi. Entropi budaya ini akan menjadikan landasan dalam membangun semangat, pola pikir dan arah perilaku yang merupakan hal mutlak yang harus dimiliki.

Mendasari dan menyelaraskan pola perilaku kepegawaian dan budaya organisasi tersebut kemudian disusunlah suatu *values* atau nilai-nilai utama yang dianut Universitas Telkom. Nilai-nilai tersebut yang menjadi landasan perilaku setiap pegawai di Universitas Telkom, yaitu *Harmony, Excellence, and Integrity* disingkat HEI.



Tel-U Value

Gambar 1. 3 Budaya “HEI” Universitas Telkom

Sumber: Website p3i.telkomuniversity.ac.id

Harmony: Komitmen berdasarkan asas kepercayaan, kebersamaan, kerjasama, saling menghormati perbedaan, keharmonisan, dan keinginan untuk melakukan perbuatan yang mendatangkan kebaikan bagi diri sendiri.

Excellence: Kemampuan memanfaatkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugasnya dengan kualitas terbaik bagi diri dan lingkungannya.

Integrity: Senantiasa menjaga sikap diri sesuai dengan norma dan etika yang berlaku dengan menjaga hubungan baik kepada sesama, jujur, dapat dipercaya, mandiri, melaksanakan janji, patuh dan memegang teguh kebenaran.

Nilai-nilai tersebut adalah yang diterapkan kepada seluruh pegawai Universitas Telkom, tetapi berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak Sumber daya Manusia Universitas Telkom belum adanya penilaian atau pembuktian bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap beberapa faktor yang dapat menunjang tujuan dan pencapaian korporasi, faktor-faktor tersebut dapat dicontohkan seperti, kinerja pegawai, efektifitas dan efisiensi, motivasi pegawai, pembelajaran pegawai. Nilai-nilai tersebut akan diselaraskan dengan indikator yang diadaptasi dari teori budaya organisasi milik (Robbins & Judge, 2017) untuk menjadi alat ukur dalam melihat seberapa tinggi budaya organisasi pada Universitas Telkom.

Universitas Telkom dipilih untuk objek penelitian ini karena menyelaraskan budaya yang diterapkan pada Telkom Corporate, khususnya budaya HEI yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom (YPT). Pada perguruan tinggi memiliki manfaat yang sangat besar karena dapat mengintegrasikan seluruh pemangku kepentingan dalam satu wadah, diantaranya mahasiswa, orang tua siswa, dosen, struktural manajemen, fakultas, dan alumni. Ini tentu bertujuan untuk mendukung seluruh kegiatan akademik dan non akademik. Dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan dapat mendukung kepercayaan diri dari suatu perusahaan, dikutip dari halaman situs BMC Consulting (2018) bahwa Nilai dari budaya organisasi adalah kualitas yang menentukan sebuah organisasi dan produk atau layanan pada tingkat paling dasar untuk membangun ekspetasi kepercayaan.

Di tahun 2016 hingga 2019 Universitas Telkom menerapkan budaya organisai PRIME, yang memiliki nilai *Professionalism, Recognition of Achievement, Integrity, Mutual Respect, Entrepreneurship*. Dan pada akhir 2019 Budaya Organisasi Universitas Telkom dirubah menjadi budaya HEI seperti yang telah di jelaskan sebelumnya, perubahan ini mengikuti agenda pada Telkom Corporate, dalam memperkenalkan nilai-nilai utama budaya HEI dan menerapkannya Universitas Telkom pada tahun 2021 menyelenggarakan aktifasi budaya dengan nama COCA yang bearti (*Calendar of Culture Action*).

Jumlah pegawai pada Universitas Telkom dari tahun 2015 hingga tahun 2020 per Agustus mengalami kenaikan, itu bertujuan untuk membantu dalam meningkatkan produktifitas yang lebih efektif dan memenuhi kebutuhan dari proses bisnis yang ada di Universitas Telkom.

Tabel 1. 1 Daftar Jumlah Karyawan Universitas Telkom per Agustus 2020
(Sumber Data Internal Direktorat SDM Universitas Telkom 2020)

Unit Kerja	Jumlah karyawan
Fakultas Ekonomi & Bisnis	125
Fakultas Komunikasi & Bisnis	105
Fakultas Rekayasa Industri	140
Fakultas Informatika	134
Fakultas Teknik Elektro	189
Fakultas Industri Kreatif	164
Fakultas Ilmu Terapan	148
Direktorat Sekretariat dan Perencanaan Strategis	35
Direktorat Akademik	12
Direktorat Pascasarjana dan Advance Learning	15
Direktorat Logistik dan Aset	21
Direktorat Keuangan	14
Direktorat Sumber Daya Manusia	18
Direktorat Pusat Teknologi dan Informasi	29
Direktorat Pemasaran dan Admisi	30
Direktorat Kemahasiswaan	13
Direktorat Pengembangan Karir, Alumni dan Endowment	14
Direktorat Penelitian & Pengabdian Masyarakat	17
Direktorat Kerjasama Strategis & International Office	11
Bandung Techno Park	13
TOTAL	1247

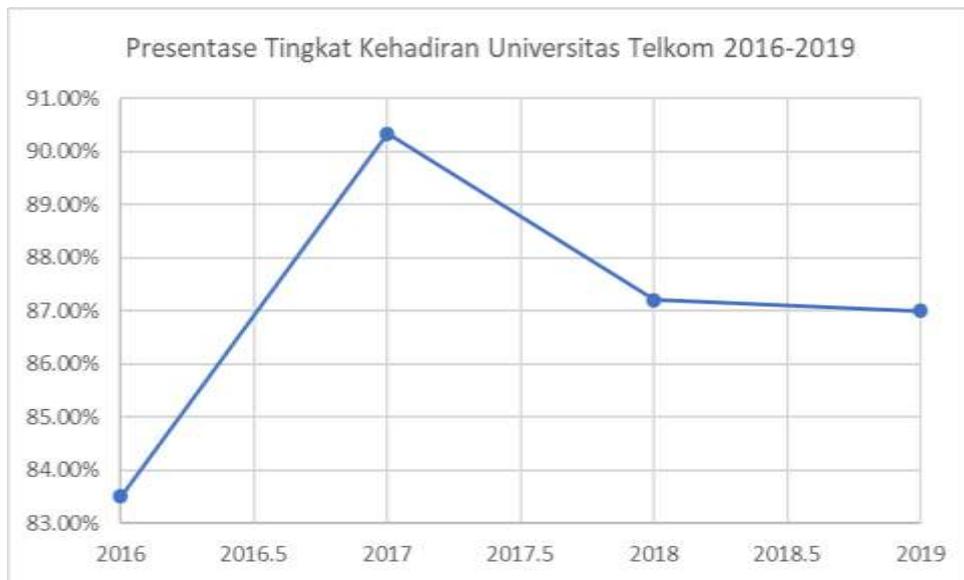
Tabel 1. 2 Pertumbuhan Jumlah Karyawan Universitas Telkom per Agustus 2020
(Sumber: Data Internal Direktorat SDM Universitas Telkom 2020)

Tahun	Jumlah Pegawai	Pertumbuhan
2015	1096	-
2016	1070	-2%
2017	1090	2%
2018	1131	4%
2019	1187	5%
2020	1247	5%

Pada Tabel 1.1 menunjukkan jumlah karyawan tetap per bulan Agustus Tahun 2020 yang terdiri dari Dosen Tetap dan Tenaga Penunjang Akademik Tetap, peningkatan

jumlah karyawan tetap disetiap tahunnya kecuali pada tahun 2016 mengalami pengurangan karyawan sebesar 2% yang ditampilkan pada Tabel 1.2, ini menunjukkan bahwa ada peningkatan kebutuhan untuk membantu proses bisnis yang ada di Universitas Telkom. Hal ini menjadikan pegawai baru harus beradaptasi pada kondisi lingkungan kerja yang berada di Universitas Telkom.

Tingkat kehadiran pegawai juga diperhatikan untuk mengetahui semangat bekerja pada Universitas Telkom, berikut adalah grafik kehadiran pegawai Universitas Telkom dari tahun 2016 hingga 2019:



Gambar 1. 4 Persentase Keseluruhan Tingkat Kehadiran Karyawan Universitas Telkom
(Sumber: Data Internal Direktorat SDM Universitas Telkom 2020)

Dari Gambar 1.4 menunjukkan adanya peningkatan tingkat kehadiran di tahun 2016 ke tahun 2017 dari 83.50% meningkat ke 90.33% menunjukkan nilai semangat kerja yang mengalami peningkatan pada karyawan Universitas Telkom, namun pada pertengahan 2017 hingga 2019 persentase kehadiran karyawan Universitas Telkom mengalami penurunan, pada tahun 2018 persentase kehadiran 87.20%, dan pada tahun 2019 87%. Penurunan persentase kehadiran karyawan Universitas Telkom ini menjadi penting karena apakah penurunan persentase kehadiran dipengaruhi oleh lingkungan kerja atau ketidak semangatnya karyawan di tempat kerja, namun dari hasil wawancara dari pihak SDM Universitas Telkom, adanya penurunan persentase kehadiran karyawan karena ada karyawan yang kelebihan masa cuti, atau meninggalkan tempat kerja sebelum waktunya. Persentase kehadiran dapat menunjukkan bahwa semangat kerja yang dimiliki oleh

karyawan Universitas Telkom belum maksimal sehingga menjadi acuan untuk menggunakan variabel *employee engagement* yang memiliki alat ukur dalam melihat keterlibatan pegawai dalam bekerja, dan semangat bekerja pada pegawai.

Penilaian kinerja karyawan pada Universitas Telkom dilakukan untuk melihat pencapaian target-target yang telah ditetapkan dan disepakati bersama, pegawai bertanggung jawab terhadap penetapan dan pengukuran hasil kinerja individu di Universitas Telkom, maka dalam kurun waktu 2015-2019 nilai kinerja individu yang diperoleh Universitas Telkom adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Nilai Kinerja Individu Universitas Telkom 2015-2020
(Sumber: Data Internal Sumber Daya Manusia Universitas Telkom)

Tahun	Kategori					Jumlah	Dibawah Target (%)
	P1	P2	P3	P4	P5		
2015	21	402	563	25	5	1016	3%
2016	183	697	121	10	6	1017	1,6%
2017	145	448	449	5	5	1052	1%
2018	304	597	150	4	26	1081	2,77%
2019	98	631	290	32	19	1070	4,75%
2020 per Agustus	431	648	137	4	26	1246	2,4%

Keterangan:

- b. P1(Luar Biasa): > 110
- c. P2 (Di Atas Target): ≥ 103 x <110
- d. P3 (Mencapai Target): ≥ 96 x <103
- e. P4 (Di Bawah Target): ≥ 90 x <96
- f. P5 (Jauh Di Bawah Target): <90

Penelitian *employee engagement* mengemukakan bahwa tingkat *employee engagement* yang tinggi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, hal tersebut akan menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *engagement* yang dirasakan oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga tingkat kinerjanya yang diberikan kepada perusahaan. Data Nilai Kinerja Individu (NKI) pada Tabel 1.3 menunjukkan pencapaian kinerja individu, pada kategori P4 dan P5 yang memiliki arti “Di Bawah Target” dan “Jauh Di Bawah Target” masih dapat ditemui, hal ini perlu dikaji lebih lanjut apakah kinerja karyawan Universitas Telkom dipengaruhi oleh budaya organisasi yang telah diterapkan dan tingkat *engagement* yang dirasakan oleh karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan pihak Direktorat SDM Universitas Telkom dengan tujuan

fenomena yang terjadi di Universitas Telkom mengenai penerapan budaya “HEI”, divisi budaya pada Direktorat SDM menjelaskan bahwa persepsi tentang budaya “HEI” yang baru saja diterapkan belum pernah di nilai persepsinya oleh setiap karyawannya, Direktorat SDM Universitas Telkom ingin mengetahui sejauh mana karyawan menilai persepsi tentang budaya organisasi yang sedang diterapkan dan ingin mengetahui tentang tingkat *engagement* yang dirasakan oleh karyawan.

Terjadi beberapa fenomena terkait dengan penerapan budaya dan rasa antusiasme dalam bekerja di Universitas Telkom, fenomena ini berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan direktorat SDM Universitas Telkom, antara lain terjadinya belum meratanya penerapan budaya terhadap seluruh karyawan, untuk calon karyawan Universitas Telkom baik Tenaga Penunjang Akademik (TPA) maupun dosen saat rekrutasi dilakukan agenda *employee onboarding* yang harus diikuti oleh calon karyawan, pada agenda tersebut dimasukan materi pemahaman tentang budaya organisasi yang diterapkan oleh Universitas Telkom. Untuk kegiatan seluruh karyawan dalam penerapan budaya organisasi dilakukan pada saat agenda COCA (*Calendar of Culture Action*).

Salah satu karakteristik *employee engagement* adalah *absorption* atau minat dalam pekerjaan, di Universitas Telkom masih terjadinya karyawan yang merasa tidak sesuai penempatan posisi pekerjaannya, hal ini perlu dilakukan konseling antara atasan dan juga karyawan yang bersangkutan, rasa antusiasme dalam bekerja juga dapat berkurang jika penempatan posisi pekerjaannya tidak tepat terhadap karyawan tersebut, yang mengakibatkan kinerja tidak maksimal. Direktorat SDM Universitas Telkom sudah melakukan *job fit/job matching* terhadap beberapa karyawan yang merasa tidak sesuai penempatan posisi pekerjaannya, untuk dilakukan konseling antara karyawan dan atasan, melakukan *peer review*, dan mencari pendapat kedua dari atasan untuk karyawan tersebut.

Dari kondisi pengukuran yang belum pernah dinilai tentang budaya organisasi yang dimiliki oleh Universitas Telkom maka justifikasi ini dijadikan fenomena untuk dijadikan penelitian dan juga kondisi adanya karyawan yang rasa semangat dalam pekerjaan yang berkurang dilihat dari tingkat persentase kehadiran menurun, dan juga ketidak sesuaian karyawan terhadap posisi pekerjaann yang mengakibatkan berkurangnya minat dalam bekerja, maka peneliti ingin mengetahui

apakah kinerja karyawan Universitas Telkom dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *employee engagement* peneliti memilih judul “**Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Telkom**”.

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan berbagai pihak khususnya pimpinan Universitas Telkom supaya dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, diantaranya *employee engagement* dan implementasi budaya organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Banyaknya jumlah pegawai pada Universitas Telkom (Dosen dan Tenaga Penunjang Akademik) dan perubahan sistem yang selalu beradaptasi dengan lingkungan, menuntut Universitas Telkom harus melakukan pembaharuan terlebih setelah penggabungan beberapa institusi yang menjadi satu kesatuan Universitas Telkom, dengan membawa budaya masing-masing maka perlu beradaptasi dan perkembangan secara berkala, untuk agenda budaya di Universitas Telkom diselenggarakannya acara COCA (*Calendar of Culture Action*) untuk memperkenalkan dan menerapkan budaya “HEI” di Universitas Telkom pada setiap karyawannya.

Dengan belum adanya pembuktian dan penilaian persepsi budaya organisasi pada Universitas Telkom yang mempengaruhi beberapa faktor, namun dalam penelitian ini akan meneliti apakah kinerja pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi dan *employee engagement*.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Dari rumusan masalah diatas dapat dijabarkan pada pertanyaan penelitian ini:

- 1 Seberapa tinggi Budaya Organisasi pada pegawai Universitas Telkom?
- 2 Seberapa tinggi *Employee Engagement* pada pegawai Universitas Telkom?
- 3 Seberapa tinggi Kinerja Karyawan pada pegawai Universitas Telkom?
- 4 Seberapa tinggi Pengaruh Budaya Organisasi dan *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai Universitas Telkom baik secara simultan maupun parsial?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian didapatkan tujuan penelitian, yaitu:

1. Untuk mengetahui penilaian pegawai Universitas Telkom terhadap variabel budaya organisasi.
2. Untuk mengetahui penilaian pegawai Universitas Telkom terhadap variabel *employee engagement*
3. Untuk mengetahui penilaian pegawai Universitas Telkom terhadap variabel kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai Universitas Telkom baik secara simultan maupun parsial.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dalam hal ini dilihat dari dua aspek berikut:

1. Aspek Teoritis
 - a. Bagi pihak Akademisi, dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya dan dapat dijadikan sebagai suatu rekomendasi untuk peningkatan kinerja pegawai.
 - b. Bagi pihak Peneliti, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengadopsi alat ukur budaya organisasi, *employee engagement*, dan kinerja pegawai, dari penelitian terdahulu dapat digunakan kembali untuk mencari cara untuk peningkatan kinerja pegawai.

2. Aspek Praktis

Pegawai di Universitas Telkom sebagai sumber data dan informasi untuk bahan evaluasi dalam implementasi budaya organisasi dan penilaian *employee engagement* di Universitas Telkom, untuk dapat menunjang dan membantu dalam bidang akademik maupun non akademik.

1.7 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk dapat memperjelas tentang gambaran mengenai tesis ini, maka tesis ini dibagi menjadi 5 (lima) bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Dengan sistematika sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi tentang tinjauan pustaka penelitian yaitu landasan teori secara jelas dan ringkas mengenai budaya organisasi, *employee engagement*, kinerja pegawai di Universitas Telkom. Bab ini juga menjelaskan penelitian terdahulu tentang penerapan budaya organisasi, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini menjelaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian, pada bab ini terdiri dari variabel penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, serta metode dalam pengumpulan data dan analisis data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan analisis data primer, sekunder, dan studi pustaka.

Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini menjelaskan hasil pembahasan, berupa data kuantitatif, yang digunakan untuk menganalisa masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi dan *employee engagement* di Universitas Telkom.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini menjelaskan kesimpulan yang disajikan dalam bentuk penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian dalam hal penilaian risiko serta saran yang diperlukan.