

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk (Mitratel)

PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk, atau yang lebih dikenal sebagai Mitratel, merupakan salah satu anak perusahaan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Sejak tahun 2008, Mitratel aktif di bidang penyediaan infrastruktur telekomunikasi, khususnya bisnis menara telekomunikasi. Hingga saat ini, Mitratel telah mengelola lebih dari 35.000 menara yang tersebar di seluruh Indonesia, dengan seluruh operator seluler di Indonesia menjadi tenant melalui penempatan perangkat BTS di menara mereka. Pada akhir 2021, Mitratel mencatat pencapaian penting dengan melakukan IPO, menjadikan statusnya perusahaan terbuka dengan komposisi saham 70% milik Telkom dan 30% dimiliki publik.



Gambar 1. 1 Lambang Resmi PT. Dayamitra Telekomunikasi

Sumber: <https://www.Mitratel.co.id/>

Mitratel memiliki visi menjadi penyedia *Digital InfraCo* nomor satu di kawasan Asia Pasifik yang berkembang, dengan menawarkan layanan unggulan yang berkelanjutan. Untuk mendukung visi tersebut, misi perusahaan adalah berperan sebagai mitra strategis bagi pelanggan dengan memanfaatkan teknologi digital guna menciptakan nilai optimal bagi para pemangku kepentingan dan dampak positif bagi masyarakat. Fokus utama bisnis Mitratel mencakup instalasi telekomunikasi, konstruksi sentral telekomunikasi, serta layanan telekomunikasi berbasis kabel maupun nirkabel.

Portofolio bisnis utama Mitratel terdiri dari *tower leasing* dan bisnis terkait menara. Dalam layanan sewa menara (*tower leasing*), Mitratel menawarkan *Built to Suit, Colocation, Reseller, dan Tower Fiberization*. Selain itu, bisnis terkait menara meliputi *Project Solutions, Managed Services, Power-to-Tower, dan Satellite Connectivity*. Untuk memperkuat bisnis dan meningkatkan profitabilitas, Mitratel mengembangkan portofolio baru dengan fokus pada IoT, Fiber to the Mobile (FTTM), small cells, layanan terkelola, bundling produk menara, dan radio IP.

Mitratel juga melakukan ekspansi anorganik melalui akuisisi aset menara dan perusahaan sejenis, memanfaatkan peluang dari operator seluler yang lebih memilih penggunaan menara pihak ketiga demi optimalisasi jaringan dan modernisasi teknologi. Selain itu, perusahaan berkomitmen untuk terus bertransformasi dan mengembangkan layanan digital seiring dengan perkembangan industri telekomunikasi. Didukung oleh pelanggan dan mitra strategis, Mitratel berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan bangsa Indonesia. IPO yang dilakukan pada tahun 2021 menandai langkah baru bagi Mitratel dalam mengoptimalkan perkembangan bisnis dan organisasi untuk mencapai visi jangka panjangnya.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Mitratel meyakini bahwa peluang ada di mana saja dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan purpose, visi, dan misinya. *Purpose* Mitratel, “*Potential Everywhere,*” mencerminkan upaya menyebarkan potensi untuk Indonesia yang lebih baik dengan menyediakan akses layanan seluler dan mendorong pertumbuhan ekosistem digital. Mitratel terus berinovasi melalui inisiatif bisnis digital baru dengan keyakinan untuk menciptakan peluang, mendukung pemangku kepentingan dalam mencapai tujuan tanpa batas, serta membangun potensi bangsa.

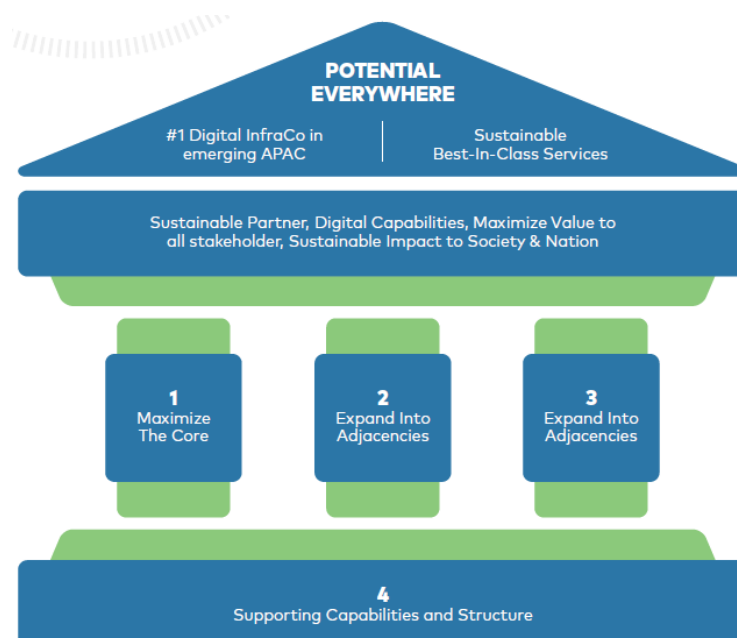
Visi dari Mitratel adalah menjadi *#1 Digital InfraCo* di pasar Asia Pasifik dengan layanan unggulan dan berkelanjutan. Mitratel bertekad memberikan

pelayanan terbaik dalam konstruksi, perdagangan umum, dan outsourcing, guna menjalin hubungan bisnis yang berkesinambungan.

Misi dari Mitratel adalah mendukung pelanggan sebagai mitra strategis dengan memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan nilai maksimal bagi semua pihak dan dampak berkelanjutan bagi masyarakat. Komitmen ini diwujudkan melalui kerja sama tim yang andal, memastikan layanan konsisten dan menyeluruh demi kesuksesan bisnis pelanggan sebagai bagian dari strategi utama Mitratel.

Implementasi bisnis digital yang diharapkan Mitratel berasaskan pada semangat sebagai berikut :

- a. Mitratel percaya untuk senantiasa menyebarkan potensi dan menciptakan kesempatan baru.
- b. Mitratel konsisten untuk membantu seluruh *stakeholders* untuk mencapai tujuan tanpa batas.
- c. Mitratel membantu membangun potensi yang sesungguhnya untuk Indonesia yang lebih baik.

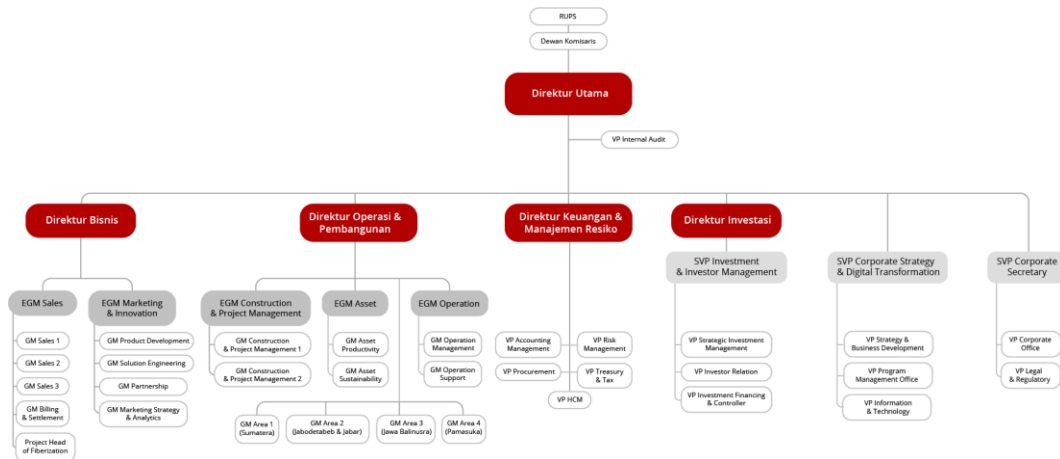


Gambar 1. 2 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

Sumber : PT. Dayamitra Telekomunikasi (2023)

1.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan

Adapun struktur organisasi Mitratel pada tingkat manajerial tertinggi perusahaan ditunjukkan pada gambar 1.3 berikut



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Mitratel
Sumber : PT. Dayamitra Telekomunikasi (2023)

1.2 Latar Belakang Penelitian

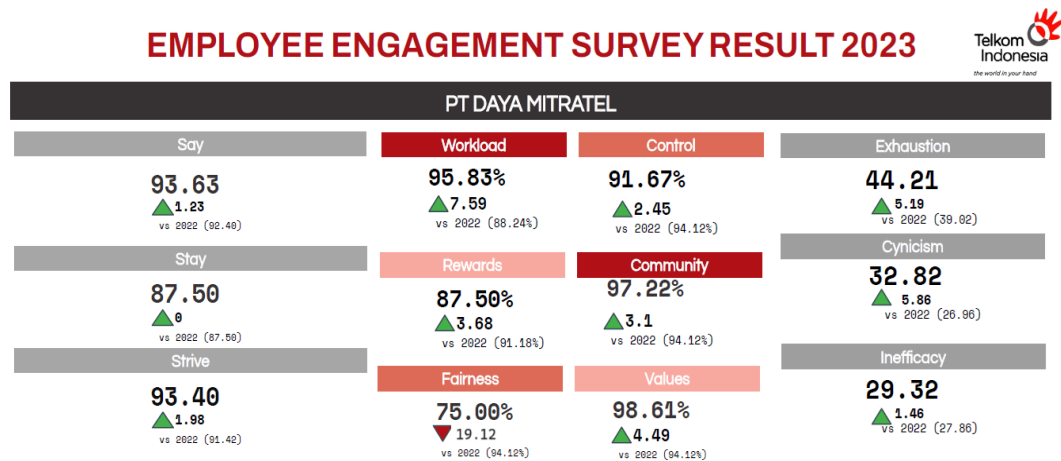
Sumber daya manusia merupakan aset strategis bagi organisasi yang memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan. Menurut Yuliani (2023) pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melibatkan proses perencanaan, pengembangan, dan pemanfaatan potensi individu secara optimal dengan menyelaraskan tujuan individu dengan visi organisasi. Proses penyelarasan dan pengelolaan SDM ini diharapkan dapat membentuk hubungan mutualisme atau hubungan yang saling menguntungkan dan dapat memberi manfaat antara organisasi dan anggotanya itu sendiri (Dwiyanti & Dudija, 2019).

Kualitas sumber daya manusia merupakan faktor kunci bagi keberhasilan Mitratel. Untuk itu, perusahaan berupaya meningkatkan keterikatan karyawan. Mengacu pada Schaufeli dkk. (2002), *employee engagement* atau keterikatan karyawan adalah kondisi psikologis positif yang dapat mendorong karyawan untuk lebih berdedikasi dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian dari Megananda dan Dullah (2023) menyatakan bahwa *employee engagement* atau keterikatan karyawan merupakan salah satu penentu keberhasilan organisasi. Organisasi harus bisa mengatur tiap karyawan agar terikat dengan organisasinya untuk bersatu dan bersama-sama dalam satu tujuan baik

dalam jangka waktu pendek maupun jangka waktu panjang (Basuki, Widyanti, dan Husnurropiq; 2023). Karyawan yang memiliki keterikatan terhadap perusahaan diketahui cenderung lebih aktif, produktif, kreatif, loyal terhadap organisasi serta baik dalam pengambilan keputusan kritis (Robbins, Judge, dan Beward; 2018). Pada penelitian oleh Dwiyanti & Dudija (2019) didapatkan juga kesimpulan bahwa *employee engagement* dapat mempengaruhi dan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi secara signifikan, memperkuat pernyataan dari penelitian Megananda dkk. (2023) sebelumnya.

Berikut merupakan hasil survei keterikatan karyawan yang dilakukan oleh Mitratel secara internal :



Gambar 1. 4 Data *Employee Engagement* Mitratel
Sumber : Data Internal 2024

Penurunan nilai *fairness* sebesar 19,12% di Mitratel mengindikasikan adanya masalah dalam *employee engagement*. Pada teori *engagement* oleh Maslach, dkk. (2001), *fairness* atau kesetaraan merupakan beberapa dari indikator penentu *employee engagement* itu sendiri, bersama dengan: *workload* (beban kerja), *control* (kendali atas kerja), *rewards & recognition* (imbalan dan pengakuan), *community support* (bantuan dari organisasi), dan *value* (nilai dan norma yang dianut). Dari pernyataan Maslach, dkk. (2001) dijelaskan bahwa ketika karyawan memandang organisasi mereka sebagai tempat yang adil dan setara, mereka cenderung merasa bertanggung jawab untuk bertindak adil dalam menjalankan tugas mereka dengan lebih berkomitmen dan terlibat secara aktif,

meningkatkan tingkat *employee engagement*. Sebaliknya, jika kesan atas *fairness* rendah, karyawan cenderung akan menarik diri dan kurang terlibat dalam pekerjaan mereka yang berakibat menurunnya tingkat *engagement* (Saks, 2006). Fenomena di atas terjadi dikarenakan *fairness* mempengaruhi karyawan dalam bersikap, berperilaku, perasaan dan keyakinan dalam bekerja (Mappamiring & Putra, 2021).

Penelitian Wang dkk. (2020) telah membuktikan bahwa *fairness* merupakan salah satu faktor kunci dalam membangun *employee engagement*, dibuktikan pada penelitian Mappamiring & Putra (2021), dimana *fairness* dalam bentuk *perceived fairness* dan *organizational fairness* berpengaruh positif secara signifikan kepada *employee engagement* pada sampel beberapa dosen di beberapa perguruan tinggi di Indonesia. Pemanfaatan diri para karyawan untuk sukarela tidak mencapai optimal apabila terjadi kurangnya rasa *fairness* dalam organisasi tersebut (Saks, 2019). Untuk dapat mencapai tingkat *fairness* yang sesuai agar mencapai *employee engagement* yang maksimal, dibutuhkan pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang matang (Maslach dkk., 2001; Muniroh dkk., 2022) yang dapat memberikan kebijakan dengan baik sehingga membentuk kebiasaan dan kebudayaan yang diharapkan berpihak pada karyawan (Indiyati, 2018; Maslach dkk., 2001; Saks, 2006)

Seperti yang dijelaskan oleh Luthans (2021), pemimpin yang tangguh mampu mengubah kesulitan menjadi peluang untuk tumbuh dan berkembang. Melalui pengalaman dan pembelajaran yang berkelanjutan, pemimpin dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi segala tantangan yang dihadapi organisasi. Seorang pemimpin tidak hanya menentukan arah, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

Mengingat pentingnya kepemimpinan dalam menghadapi tantangan organisasi, memahami gaya kepemimpinan menjadi semakin krusial. Gaya kepemimpinan, seperti yang dijelaskan oleh Kaur, Singh, dan See (2022), adalah refleksi dari cara seorang pemimpin berinteraksi dan mempengaruhi orang lain.

Selain itu konsep kepemimpinan juga ditekankan oleh Javadi dan Ahmadi (2013) dimana model kepemimpinan modern telah melampaui pendekatan individualistik.

Penelitian Sitohang (2023) menggaris bawahi pentingnya gaya kepemimpinan dalam membangun ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi. Kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memberdayakan karyawan telah terbukti efektif dalam meningkatkan retensi karyawan, dengan meningkatkan motivasi dan *morale* mereka sebagai bawahan (Inayah, 2024). Temuan ini kontra dengan *preliminary survey* yang dilakukan dalam internal Mitratel seperti berikut.

Tabel 1. 1 Preliminary Test Gaya Kepemimpinan Para Atasan Pegawai PT. Dayamitra Telekomunikasi (Mitratel)

Urgensi		Alternatif Jawaban				
		1	2	3	4	5
Pengaruh ideal	Pemimpin saya memberikan contoh dan teladan yang baik.	6	5	5	7	7
Motivasi inspirasional	Pemimpin saya dapat menjelaskan visi dan misi perusahaan yang jelas dan menarik.	7	5	9	4	5
Stimulasi kecerdasan	Pemimpin saya mendorong saya untuk berpikir <i>out-of-the-box</i> dan berbeda.	8	7	5	9	1
Pertimbangan tiap individual	Pemimpin saya peduli dengan tingkat kesejahteraan saya.	6	8	8	4	4

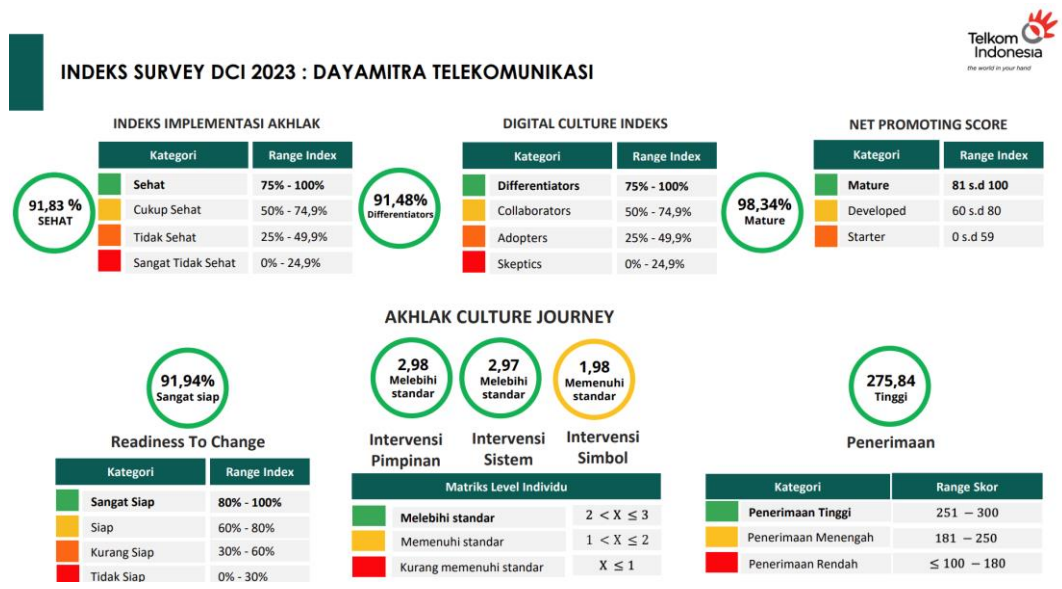
Sumber: Data internal (2024)

Berdasarkan pada table di atas, dilakukan perhitungan *score* dan didapatkan hasil *score* dimensi Pengaruh Ideal 63%, Motivasi Inspirasional 57%, Stimulasi Kecerdasan 52%, dan dimensi Pertimbangan tiap Individual 55%. Dengan *score* pada dimensi Stimulasi Kecerdasan sebesar 52% dan Pertimbangan tiap Individual sebesar 55%, hal ini merupakan indikasi awal gaya kepemimpinan di Mitratel yang belum efektif.

Bhaduri (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat merupakan prasyarat bagi gaya kepemimpinan yang efektif. Pada penelitian Aranki dkk. (2019), dijelaskan budaya organisasi menentukan dan menunjukkan persepsi atau gambaran umum karyawan suatu perusahaan yang akhirnya akan memengaruhi perilaku mereka sebagai karyawan dan sebagai anggota dalam perusahaan tersebut. Pernyataan Aranki tersebut diperkuat oleh pernyataan oleh

Indiyati (2018) dimana budaya organisasi adalah aspek penting yang perlu mendapat perhatian khusus karena mencerminkan karakteristik dan citra organisasi. Pakem-pakem dan kebiasaan yang terjadi pada sebuah organisasi akan menjadi faktor yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi mana pun (Indiyati, 2018).

Dengan menciptakan budaya organisasi yang positif, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan, memfasilitasi gaya kepemimpinan yang efektif, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Drewniak dkk., 2020). Pada Mitratel sendiri, terdapat fenomena budaya organisasi yang dapat dilihat pada hasil *preliminary survey* dibawah ini :



Gambar 1.4
Hasil Survei Internat Budaya Organisasi *Digital Culture* dan AKHLAK PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk.
 Sumber: Data internal, 2023

Dengan hasil survei internal oleh Telkom Corp. University (2023) Mitratel telah mendapatkan skor yang baik dalam aplikasi budaya organisasi, namun dalam ulasan survei tersebut disebutkan catatan kaki dengan klausa: “perlu adanya peningkatan (pemberdayaan *organizational*) *culture* terutama dalam *digital culture*”. *Digital culture* sendiri merupakan bagian dari *organizational culture* dimana penerapan terhadap aturan organisasi dalam lingkungan kerja, khususnya di bisnis layanan digital, telekomunikasi dan ritel daring (Martínez-Caro dkk.,

2020; Miller, 2020; Muniroh dkk., 2022). Hal ini mencakup komunikasi antar unit dan tim dalam organisasi, kolaborasi antar karyawan di setiap unit, serta tanggung jawab yang berkontribusi pada pencapaian tujuan kerja (Muniroh dkk., 2022). Selain itu, *digital culture* juga mencakup pengukuran kinerja karyawan dalam organisasi serta promosi karyawan yang disesuaikan dengan kompetensi mereka, sehingga tingkat *perceived justice & fairness* dapat diukur dalam *employee engagement* (O'Connor & Crowley-Henry, 2019).

Dengan adanya *digital culture* yang menuntut organisasi untuk adaptif dalam merespons perubahan lingkungan, dibutuhkan mekanisme atas respons dalam perubahan arah bisnis terutama dalam perusahaan ICT (Miller, 2020). Diperlukannya transformasi digital memerlukan pemimpin dalam menentukan arah perusahaan (CHERNYAVSKAYA dkk., 2021). Transformasi digital sendiri mempengaruhi berbagai aspek dalam suatu organisasi, sehingga melibatkan pemimpin dalam menentukan strategi transformasi dengan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan yg cepat (AlNuaimi dkk., 2022). Gaya kepemimpinan transformasional adalah pilihan tepat dimana pada penelitian Ly (2024) gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif secara signifikan dalam aplikasi *digital transformation – digital culture* sebagai bagian budaya organisasi sesuai dengan sifat atas gaya kepemimpinan transformasional yang tangkas dan cepat (*agile*) dalam melakukan perubahan besar dan dasar.

Untuk memahami apakah fenomena yang sama pada Mappamiring & Putra (2021), diperkuat oleh (Maslach dkk., 2001) dimana *fairness* bagian dari *employee engagement*, lalu *digital culture* yang membutuhkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan dinamis, serta pada penelitian Megananda dan Dullah (2023) dimana gaya kepemimpinan transformasional yang cekatan dan cepat, budaya organisasi, dan *employee engagement* secara signifikan saling mempengaruhi satu sama lain, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk.**

1.3 Perumusan Masalah

Karyawan yang mempunyai keterikatan yang tinggi terhadap organisasi mempunyai pemahaman dan kepedulian terhadap lingkungan operasional organisasi dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan pencapaian hasil kerja/organisasi melalui kerjasama antar individu karyawan dengan pimpinan (Mulang, 2022). Untuk mengetahui seberapa terlibat dan terikatnya para karyawan, dapat diketahui faktor yang mendorong, salah satunya adalah kepemimpinan dan budaya dalam organisasi tersebut (Abujudeh, 2020).

Berdasarkan pada preliminary test dapat dilihat bahwa dimensi Stimulasi Kecerdasan dan dimensi Pertimbangan tiap Individual bernilai dibawah 54%. Hal ini merupakan indikasi awal gaya kepemimpinan di mitratel yang belum efektif.

Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi ditarik menjadi variabel yang diujikan sebagai parameter dalam menentukan keterikatan. Keterampilan memimpin memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan mereka (Decuypere & Schaufeli, 2020). Namun, untuk bisa mengetahui dan mencapai gaya kepemimpinan yang cocok harus ditentukan dan diketahui bagaimana bentuk budaya di sebuah organisasi tersebut. Budaya organisasi akan menentukan keberhasilan gaya kepemimpinan dalam organisasi tersebut (Khan dkk., 2020), dikarenakan karyawan bawahan cenderung meniru para pemimpin mereka baik dalam bersikap maupun memproses perintah, dan melakukan pekerjaan (Kaur Bagga dkk., 2023). Berdasarkan survey internal Mitratel dalam 2 tahun terakhir terjadi gap penurunan di *fairness* sebesar 19,12%, menjadi indikasi awal bahwa keterikatan karyawan perusahaan sedang mengalami masalah.

Menurut penelitian oleh Azis dkk. (2019), disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement* pada beberapa perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Pada penelitian Febriani dan Ramli (2023) menyebutkan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan dengan pengaruh positif. Dengan hasil-hasil penelitian yang disebutkan sebelumnya, dan variabel-variabel tersebut belum pernah diujikan pada Mitratel, dengan demikian penelitian tentang **Pengaruh**

Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* di PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk. penting untuk dilakukan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada uraian latar belakang masalah yaitu **Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* di PT Dayamitra Telekomunikasi Tbk.** bisa dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Bagaimana gaya kepemimpinan di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk?
- 2) Bagaimana budaya organisasi di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk?
- 3) Bagaimana tingkat *employee engagement* di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk?
- 4) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk?
- 5) Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk?
- 6) Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, penulis merumuskan beberapa poin tujuan penelitian sebagai berikut:

- 1) Mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk
- 2) Mengetahui bagaimana budaya organisasi di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk
- 3) Mengetahui bagaimana tingkat *employee engagement* pada karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk
- 4) Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *employee engagement* di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk

- 5) Mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk
- 6) Mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap *employee engagement* pada karyawan PT. Dayamitra Telekomunikasi Tbk.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

1. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan untuk kajian penelitian yang akan dilakukan selanjutnya perihal gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap *employee engagement*.
2. Hasil penelitian ini juga untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan terhadap *employee engagement*.

1.5.2 Aspek Praktis

1. Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat dijadikan rujukan bagi Mitratel dalam mengevaluasi kebijakan yang diterapkan di perusahaan.
2. Penelitian ini dapat menjadi upaya untuk meningkatkan tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan-perusahaan di Indonesia

1.6 Sistematika Penulisan Tesis

Penulisan laporan ini terdiri dari BAB I sampai BAB V yang tersusun secara sistematis agar dapat mempermudah pemahaman pembaca dan penelaahan penelitian. Hal itu diuraikan secara singkat sebagai berikut:

a. BAB I

Bab pertama ini menjelaskan mengenai penelitian secara ringkas, padat dan tepat. Isi bab ini terdiri dari Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. BAB II

Bab ini berisi teori-teori mengenai topik dan variabel penelitian yang dipilih, serta penelitian terdahulu. Hal ini yang dapat dijadikan acuan untuk membuat kerangka penelitian dan perumusan hipotesis.

c. BAB III

Bab ini menegaskan metode yang akan digunakan dalam penelitian, teknik dalam pengumpulan data, dan cara untuk menganalisis hasil jawaban dari masalah penelitian. Isi bab ini terdiri dari Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, Teknik Analisis Data.

d. BAB IV

Bab ini mendeskripsikan hasil dari penelitian sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan dari penelitian. Ada dua bagian dalam bab ini, bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan dari hasil penelitian.

e. BAB V

Bab terakhir ini merupakan kesimpulan dari hasil penelitian, lalu akan dijadikan saran yang bisa diimplementasikan oleh organisasi atas pertanyaan penelitian sebelumnya.