

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Gambaran Objek Penelitian**

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada bidang informasi dan telekomunikasi serta penyediaan jasa dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Saat ini saham PT. Telkom dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (52,47%), dan 47,53% dimiliki oleh Publik, New York Stock Exchange, dan Bursa Efek Jakarta. Telkom juga memiliki banyak anak perusahaan (subsidiary) yang tergabung dalam Telkom Group dalam rangka menunjang kegiatan utama bidang Telkom Indonesia.

PT. Telekomunikasi Indonesia sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri yang melakukan restrukturisasi organisasi dengan melakukan merger 5 kantor wilayah usaha kantor telekomunikasi (WITEL) di Telkom Jawa Barat, yaitu Tasikmalaya, Karawang, Cirebon, Sukabumi, dan Bandung. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) Divisi Regional III Jawa Barat merupakan salah satu dari 7 wilayah divisi di Indonesia.

Divisi Telkom Regional III Jawa Barat dibentuk berdasarkan Peraturan Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, nomor PD.202.06/r02/HK200/COP-J4000000/2014 tentang Organisasi Divisi Regional. yang direvisi dengan PD.202.06/r03/HK.200/COP-J4000000/2015, tentang Organisasi Divisi Regional. Dalam peraturan perusahaan tersebut, Telkom Regional III adalah Unit organisasi Telkom berbentuk Divisi dengan cakupan geografis Provinsi Jawa Barat (selain pemda Bogor dan Pemda Bekasi), yang dipimpin oleh seorang *Executive Vice President* (EVP) dengan jumlah karyawan sebanyak 931 orang menurut data HR Current Telkom posisi Desember 2015.

### **1.1.1 Bidang Usaha**

Telkom sebagai perusahaan yang utamanya bergerak dibidang telekomunikasi dan informasi memberikan layanan seperti telepon kabel tidak bergerak, telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan, dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data kepada jutaan pelanggan di seluruh Indonesia. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel). Sebagai perusahaan penyelenggara layanan TIMES, Telkom berkomitmen untuk terus melakukan inovasi produk dan layanan di sektor-sektor di luar telekomunikasi. Kami menciptakan produk dan layanan yang mampu mengantisipasi perkembangan konten (content) dan perangkat (device), baik itu smartphone, PC (Personal Computer) atau tablet, yang sangat pesat. Selain itu, inovasi Kami juga dikembangkan dengan menggabungkan komunikasi suara, layanan data via internet dan IPTV dalam satu paket yang Kami sebut Triple Play. Produk dan layanan inovatif ini sangat berbeda dari kompetitor Kami sehingga memberikan keunggulan bagi Telkom dalam hal Time to Market dan memosisikannya sebagai perusahaan yang prestisius di tahun-tahun yang akan datang.

Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom:

#### **Telecommunication**

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis legacy Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak Plain Ordinary Telephone Service (POTS), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) serta korporasi.

#### **Information**

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah New Economy Business (NEB). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup Value Added

Services (VAS) dan Managed Application/IT Outsourcing (ITO), e-Payment dan IT enabler Services (ITeS).

### **Media**

Media merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan Free To Air (FTA) dan Pay TV untuk gaya hidup digital yang modern.

### **Edutainment**

Edutainment menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya Ring Back Tone (RBT), SMS Content, portal dan lain-lain.

### **Services**

Services menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan Customer Portfolio Telkom kepada pelanggan Personal, Consumer/Home, SME, Enterprise, Wholesale, dan Internasional.

## **1.1.2. Visi dan Misi**

Visi

*"Be The King of Digital in The Region".*

Misi

"Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization"

Corporate Culture : The Telkom Way

Basic Belief : Always The Best

Core Values : Solid, Speed, Smart

Key Behaviours : Imagine, Focus, Action

Inisiatif Strategis

- Pusat keunggulan.
- Fokus pada portofolio dengan pertumbuhan atau *value* yang tinggi.

- Percepatan ekspansi internasional.
- Transformasi biaya.
- Pengembangan IDN (id-Access, id-Ring, id-Con).
- Indonesia Digital Solution (IDS) – layanan konvergen pada solusi ekosistem digital.
- Indonesia Digital Platform (IDP) – *platform enabler* untuk pengembangan ekosistem.
- Eksekusi sistem pengelolaan anak perusahaan terbaik.
- Mengelola portofolio melalui BoE dan CRO.
- Meningkatkan sinergi di dalam Telkom Group.

### 1.1.3 Logo Organisasi



*Gambar 1.1  
Logo Perusahaan*

Makna dari logo PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk:

Dengan mengambil semangat HUT RI ke-68, Telkom memperkenalkan penampilan baru logo Telkom yang mencerminkan komitmen Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia.

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.

Filosofi Warna

Merah – Berani, Cinta, Energi, Ulet

Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.

Putih – Suci, Damai, Cahaya, Bersatu

Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.

Hitam – Warna Dasar

Melambangkan kemauan keras.

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.

## **1.2 Latar Belakang**

Suatu perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya, baik perusahaan yang bergerak dibidang industri, perdagangan maupun jasa akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Satu hal yang penting yaitu keberhasilan berbagai aktivitas didalam perusahaan dalam mencapai tujuan bukan hanya tergantung pada keunggulan teknologi, dana operasi yang tersedia, sarana ataupun prasarana yang dimiliki, melainkan juga tergantung pada aspek sumber daya manusia.

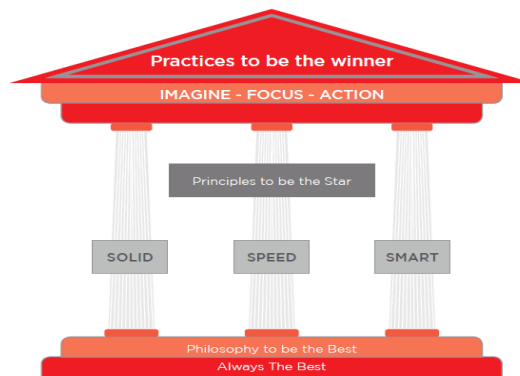
Sumber daya manusia merupakan salah satu modal penting bagi organisasi karena pada dasarnya manusia memiliki kemampuan untuk berkembang. Demi meningkatkan kinerja karyawan, maka sering dilakukan pembenahan dan peningkatan sumber daya manusia dari karyawan. Di zaman yang segalanya serba digital ini, tidak dipungkiri bahwa suatu organisasi baik dalam skala besar maupun kecil menginginkan perkembangan pesat dan memiliki performa yang tinggi untuk mencapai tujuan utama. Oleh karena itu, keberadaan unsur sumber daya manusia yang mampu berkompetisi menjadi suatu hal yang utama.

Budaya organisasi merupakan salah satu cara untuk membangun Sumber Daya Manusia melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan tantangan yang sedang berjalan dan yang akan datang.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan produktivitas kerja perusahaan. (Primadhania 2012 : 12)

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya mempengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental dari kinerja organisasi. Pernyataan tersebut telah diterima dengan luas dan didukung oleh beberapa penelitian yang menghubungkan kinerja dengan budaya organisasi. Jika budaya organisasi merupakan aspek penting dalam meningkatkan kinerja maka budaya organisasi harus dikelola dengan baik. Untuk dapat mengelola organisasi dengan baik diperlukan pengertian yang jelas dan perhatian terhadap budaya organisasi.

Demikian pula dengan Telkom sebagai perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kepuasan pelanggan meyakini bahwa sistem dan budaya harus terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita terus maju (Sustainability Report Telkom, 2014:117). Sejak tahun 2009 Telkom terus melakukan transformasi budaya disebut dengan "*The Telkom Way*". Pengembangan budaya selanjutnya, dilakukan pada tahun 2013 dengan diterapkannya *Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan (AKBP) Telkom Group*. Secara lengkap filosofi budaya perusahaan yang diterapkan Telkom Indonesia, digambarkan sebagai berikut :



*Gambar 1.2*

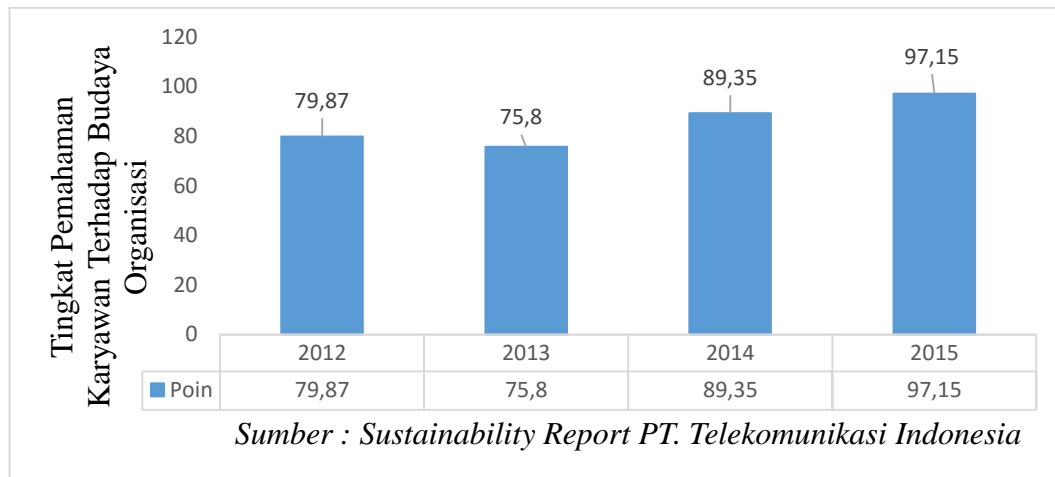
*Sistem Budaya Perusahaan*

*Sumber : Sustainability Report PT. Telkom*

Budaya perusahaan Telkom adalah *The Telkom Way*. Yang maksudnya yaitu keyakinan melakukan yang terbaik dengan didasari integritas, antusias dan totalitas dengan nilai-nilai *Solid, Speed, Smart*, serta diimplementasikan melalui perilaku Imajinasi, Fokus dan *Action* untuk memberikan yang terbaik. *The Telkom Way* merupakan pilar ketiga penopang budaya perusahaan yang mengandung unsur inti 3P, yaitu *philosophy, principle, dan practice*.

Budaya organisasi perusahaan secara realistis mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu yang selalu ditanamkan dalam perusahaan dan harus selalu diingat dalam budaya perusahaan *The Telkom Way* yaitu unsur *Speed* adalah bertindak cepat dalam setiap hal yang dilakukan. Kecepatan bertindak merupakan faktor kunci untuk memenangkan persaingan serta peluang bisnis. Hal ini sesuai dengan tujuh ciri-ciri budaya yang kuat yang dapat mempengaruhi organisasi yaitu yang salah satunya adalah keberanian mengambil resiko (Robbins dan Judge, 2011: 554). Disebutkan dalam hasil wawancara tersebut bahwa budaya organisasi sangat penting, maka pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi untuk mengetahui efektivitas penerapan budaya perusahaan. Hal ini dilakukan karena budaya sangat berdampak pada kinerja karyawan. Untuk mengetahui pemahaman tersebut, Telkom melakukan survei yang dinamakan survei entropi. Tujuan dari survei entropi adalah untuk mengetahui seberapa besar tingkat pemahaman karyawan terhadap budaya perusahaan. Dengan adanya budaya yang mudah dipahami oleh karyawan, maka setiap karyawan akan termotivasi dan semangat bekerja untuk melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Namun pada kenyataannya masih ada karyawan yang

belum memahami budaya perusahaan. Survei entropi ini diadakan setiap tahun yang berisi beberapa pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan dan dilakukan secara online agar dapat menjangkau semua karyawan secara cepat.



*Grafik 1.1  
Hasil Survei Entropi PT. Telkom*

Hasil survei entropi pada tahun 2012 menunjukkan nilai 79,87 poin, sedangkan pada tahun 2013 mengalami penurunan menjadi 75,8 poin, lalu tahun 2014 meningkat menjadi 89,35 poin, dan pada tahun berikutnya yaitu tahun 2015 meningkat menjadi 97,15 poin. Pada tahun 2015 tingkat pemahaman budaya mengalami kenaikan karena dilakukan rangkaian kegiatan festival budaya yang dilakukan oleh KIPAS (Komunitas Provokasi Aktivasi Budaya). Akan tetapi pemahaman karyawan terhadap budaya perusahaan belum mencapai 100 poin yang berarti bahwa masih ada atau terdapat karyawan yang merasa belum memahami budaya sebesar 2,85 poin dan hasil survei juga menunjukkan bahwa masih ada terjadinya fluktuasi atau penurunan yang terjadi di tahun 2013. Menurut Tika (2010: 149) budaya organisasi yang kuat dapat membantu kinerja karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri pegawai. Penilaian kinerja di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dinilai dari 2 (dua) aspek, yaitu dari performansi dan kompetensi. Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan penilaian untuk kompetensi merupakan penilaian kemampuan



yang dimiliki individu, penilaian kompetensi dilakukan oleh atasan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian kinerja karyawan Telkom Regional III Jawa Barat sendiri ditentukan oleh tiga faktor besar, diantaranya adalah kuantitas kerja, kualitas kerja serta tingkat kehadiran karyawan saat jam kerja. Ketiga indikator tersebut dihitung dan di rata-ratakan, lalu dibandingkan dengan target capaian kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan untuk setiap individu.

Berikut adalah tabel Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan melalui Sistem Manajemen Kinerja Unit/ Individu (SMKU/I) Telkom Regional III Jawa Barat Januari 2016 - April 2016 :

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan**  
**melalui SMKU/I Telkom Regional III Jawa Barat Januari 2016 - April 2016**

Rentang Penilaian Skor Kinerja	Bulan							
	Jan 16		Feb 16		Mar 16		Apr 16	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
91-100%	619	66.4%	562	60.2%	586	62.8%	562	60.2%
81-90%	248	26.5%	330	35.4%	289	31.0%	330	35.4%
71-80%	66	7.1%	41	4.4%	58	6.2%	41	4.4%
61-70%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Jumlah Karyawan	933		933		933		933	

Sumber : Bagian SDM PT. Telkom

Keterangan :

< 91% belum memenuhi standar minimal

> atau = 91% memenuhi standar minimal

Data pada Tabel 1.1 menunjukkan bahwa hasil penilaian kinerja di bulan Januari 2016 menunjukkan nilai 66.4% pada karyawan yang dianggap memenuhi standar dalam pencapaian kerjanya, kemudian di bulan Februari 2016 mengalami penurunan dengan selisih 6.2% menjadi 60.2%. Namun kondisi yang menunjukkan progres tidak baik ini tidak bertahan lama, karena pada bulan Maret 2016 justru mengalami kenaikan yang sebesar 2.6% menjadi 62.8%, hingga terjadi penurunan kembali pada bulan April 2016 dengan selisih 4.4% dari triwulan sebelumnya menjadi 58,4%. Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa terjadinya fluktuasi atau penurunan pada bulan Februari dan April pada kinerja karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.

Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia.Tbk Divisi Regional III Jawa Barat”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Mendasari uraian pada latar belakang di atas maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana budaya organisasi yang terdapat pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat?
3. Seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui budaya organisasi pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat

2. Mengetahui kinerja pegawai pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat
3. Mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini antara lain :

a. Aspek Teoritis

Penelitian ini dapat bermanfaat untuk penambahan wawasan maupun bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama.

b. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat untuk mengambil langkah yang tepat dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui budaya organisasi perusahaan.

### **1.6 Sistematika Penelitian**

Secara struktur, penulisan skripsi ini mengikuti kaidah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab I berisi mengenai tinjauan terhadap objek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab II berisi mengenai landasan teori budaya organisasi dan kinerja karyawan yang berkaitan dengan penelitian, hasil penelitian, dan kerangka pemikiran.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab III berisi mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab IV berisi hasil dan pembahasan mengenai karakteristik responden dilihat dari berbagai aspek, membahas dan menjawab rumusan masalah serta hasil perhitungan analisis data yang telah dilakukan.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab V berisi mengenai kesimpulan hasil analisis, saran bagi PT.Telekomunikasi Indonesia (TELKOM) Tbk. Divisi Regional III Jawa Barat dan saran bagi penelitian selanjutnya.