

# BAB I

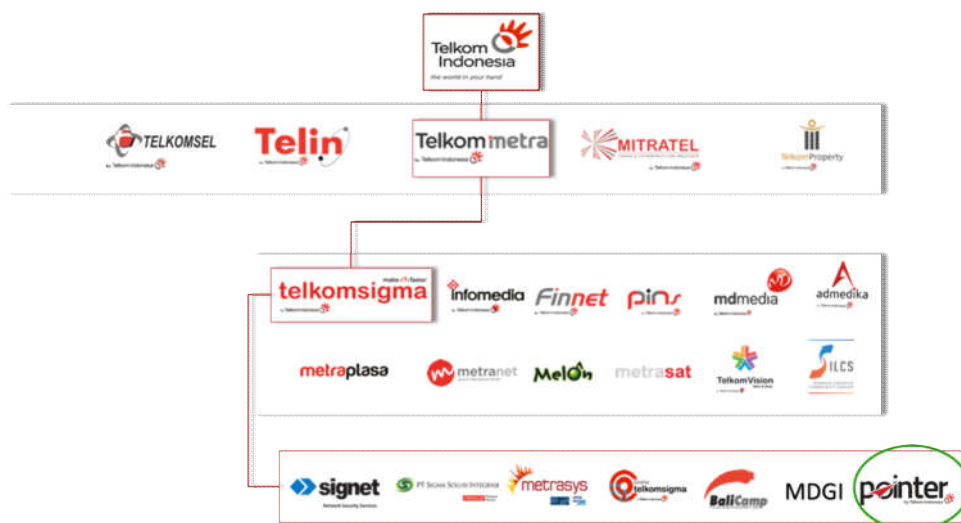
## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Object Penelitian

#### 1.1.1 Profil Perusahaan

Didirikan pada tahun 2008, PT Pojok Celebes Mandiri atau lebih dikenal dengan pointer memulai bisnisnya sebagai agen travel konvensional. Melalui metode kanvasing dan pelayanan untuk perusahaan (*corporate customer*) pointer terus tumbuh sehingga pada tahun 2012, ia mengembangkan sistem mesin reservasi / *booking engine system* untuk *travel agent*. Kemudian melakukan integrasi sistem dengan *airline*, hotel, dan kereta api melalui metode *web scrapping*. Pada tahun 2013, pointer diakuisisi oleh PT. Multimedia Nusantara (Telkom metra) yaitu anak perusahaan penyedia informasi dan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM). Sebagai bagian dari Telkom Group, pointer siap untuk sepenuhnya mendukung portofolio TELKOM, terutama untuk bisnis digital di bidang *tourism*.

Untuk lebih fokus dalam pengembangan perusahaan dan strategi TELKOM dalam penempatan *horizontal portofolio* dan *vertical business*, tahun 2016 pointer diakuisisi oleh PT. Sigma Cipta Caraka (telkomsigma), sebuah *subsidiary* dari Telkom metra, sehingga secara struktur di dalam Telkom Group posisi pointer menjadi sebagai berikut :



Gambar 1.1 Struktur Posisi kepemilikan pointer di Telkom Group

Memasuki tahun 2016, pointer mulai membentuk portfolio produk baru dan semakin memperluas kerjasama beberapa mitra dan memanfaatkan kerjasama sinergi Telkom Group. Sehingga pada tahun 2017, pointer telah mengembangkan perluasan layanannya di bidang *tourism and travel* sesuai dengan perkembangan bisnis pariwisata dan kemajuan teknologi sehingga pointer mampu menghadirkan produk dan layanan unggulan dalam system reservasi perjalanan dan akomodasi, dengan tujuan untuk mempermudah masyarakat dalam menjalankan bisnis *tour and travel*, dengan menjadi *agent* atau *sub agent* Pointer. Selain itu, produk dan layanan pointer digunakan oleh internal Telkom Group untuk memenuhi kebutuhan perjalanan dinas karyawan. Selanjutnya pointer mengembangkan layanan dan *platformnya* untuk sektor *Business to Business* (B2B) dan *wholesale* serta *autofulfillment* business model untuk sistem reservasi *online* dengan pointer tetap sebagai *product brand*.

Di tahun ke-sembilan sejak berdirinya, tepatnya pertengahan tahun 2017, pointer meluncurkan *platform* baru sebagai *core reservation engine* yang dimiliki dan melebarkan sayap bisnisnya dengan terjun ke area retail atau *Business to Customer* (B2C) sebagai *Online Travel Agent* (OTA), serta bersaing dengan pemain global dalam bisnis *tourism & travel*.

### 1.1.2 Visi & Misi Perusahaan

#### Visi

- Menjadi *tourism platform* nomor satu untuk pasar pariwisata di Indonesia
- Mitra utama dalam bisnis pariwisata

#### Misi

- Penyedia proses layanan jual beli produk pariwisata dengan mudah dan murah.
- Penyedia *inventory distribution channel* untuk *supplier* dan *aggregators* pariwisata secara *real-time*.
- Penyedia *inventory* produk pariwisata untuk *distribution channel* secara *real-time*.
- Mendukung dan melaksanakan program dan portofolio bisnis *e-Tourism* di Telkom Group.

### 1.1.3 Budaya Perusahaan

Pointer dibawah Telkomsigma yang merupakan bagian dari Telkom Group, menerapkan budaya perusahaan induk yaitu *The Telkom Way* yang merupakan landasan dari segala budaya yang diterapkan di Telkom Group. *The Telkom Way* mengandung tiga unsur inti 3P, yaitu *Philosophy*, *Principle*, dan *Practice*.

1. *Philosophy to be the Best: Always the Best*

*Philosophy Always the Best* adalah keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi seluruh jajaran Telkom untuk menjadi insan terbaik melalui perilaku-perilaku *Integrity*, *Respect*, *Enthusiasm*, *Loyalty* dan *Totality*. Keyakinan dasar ini merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai- nilai dan perilaku setiap insan Pointer dalam mencapai yang terbaik.

2. *Principles to be the Star: Solid, Speed, and Smart (3S)*

*Principles to be the Star*, yaitu nilai inti (*core values*) yang berisi prinsip dasar untuk menjadi insan bintang. *Principles to be the Star* mengandung tiga nilai inti yang disebut 3S: *Solid*, *Speed*, *Smart*.

- a. *Solid* adalah terwujudnya satu hati (Rasa), satu pikiran (Rasio), dan satu tindakan (Raga). Adanya soliditas akan melahirkan sahabat sejati, saling menyayangi, saling melindungi, saling membantu, dan saling percaya. *Solid* merupakan penerjemahan dari unsur *Always the Best* yang pertama, yaitu *integrity*.
- b. *Speed* adalah bertindak secara cepat dalam setiap pekerjaan. *Speed* merupakan sikan mental untuk bertindak sebagai pelopor (awal), sesuai dengan arah yang sudah ditentukan dalam bentuk tindakan (Aksi) untuk mewujudkan kecepatan dalam merespon peluang bisnis, ketepatan penyampaian produk, dan kecepatan dalam memberikan layanan ke pelanggan atau disebut QCD (*Quality, Cost, Delivery*). *Speed* merupakan penerjemahan dari unsur *Always the Best* yang kedua, yaitu *enthusiasm*.
- c. *Smart* adalah bersikap, berfikir, dan bertindak secara cerdas dalam pekerjaan melalui intuisi yang tajam, olah rasio melalui kreativitas dan

inovasi yang menghasilkan terobosan, dan olahraga melalui aksi-aksi yang impresif. *Smart* merupakan penerjemahan dari unsur *Always the Best* yang ketiga, yaitu *totality*.

3. *Practice to be the Winner : Imagine, Focus, Action*

*Practice to be the Winner* yaitu standar perilaku (*standar behaviors*) yang berisi praktik-praktik luhur untuk menjadi insan pemenang.

Selain *The Telkom Way* yang menjadi dasar budaya perusahaan, Telkomsigma juga meluncurkan dan mensosialisasikan working code SIGMA sebagai salah satu sub budaya perusahaan yang harus diimplementasikan oleh seluruh karyawan Telkomsigma Group, termasuk Pointer, dan memperkenalkan nilai-nilai SIGMA tersebut menjadi standart perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Working code SIGMA adalah akronim dari *Service Excellent, Insfrastruktur Prima, Grab Market, Melayani dengan Antusias, Aktif 24x7* (aktif 24 jam dalam satu minggu).

Berikut Budaya Organisasi Pointer mengikuti perusahaan induknya telkomsigma sebagai berikut :



**Gambar 1.2 Budaya Organisasi *The Telkom Way***

**(Sumber : telkomsigma, 2017)**

#### 1.1.4 Product Perusahaan

Pointer sebagai product brand adalah sistem reservasi online untuk agen atau biro perjalanan secara *realtime* yang meliputi pemesanan tiket pesawat, hotel, dan kereta api. Ada beberapa *business product* yang dikembangkan, yaitu *B2B Travel Agent, Wholesale API, Wholesale non API, Corporate Travel Agent & Tours (MICE)*.

Untuk bersaing dalam bisnis travel agent, pointer memiliki beberapa keunggulan kompetitif sebagai berikut :

##### 1. License

- IATA (The International Air Transport Association)
- ASITA (Association of the Indonesian Tours & Travel Agencies)
- idEA (Indonesian E-Commerce Association)
- Airlines Ticket Agent
- Ijin Usaha Profesional Convergence Organizer (PCO) / MICE (*Meeting, Incentive, Convergence, Exhibition*)

##### 2. Product

- Transaksi realtime
- Satu *platform* untuk semua produk *tourism & travel*
- Report rekonsiliasi

##### 3. Technology

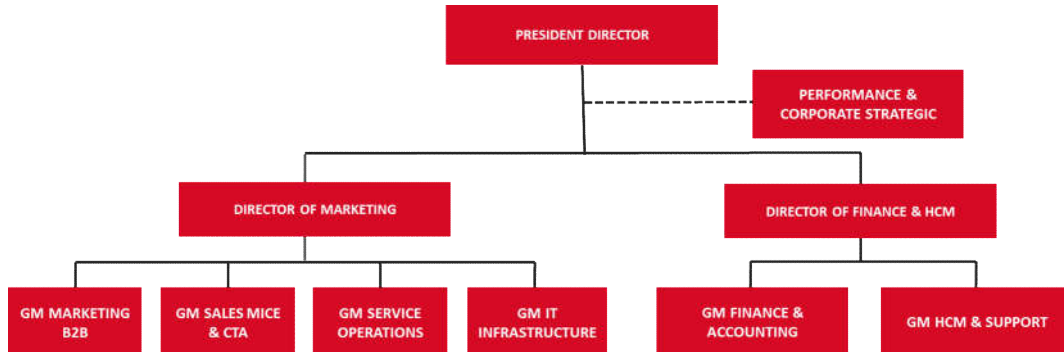
- *Web-based technology*
- *API-based integration*
- *User Friendly*

##### 4. Service

- *Customer Management System*
- *Customer service*
- Sistem deposit fleksibel
- *Free Registration*
- *Community Sharing*

### 1.1.5 Struktur Organisasi PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer)

Berikut ini adalah gambaran struktur organisasi perusahaan PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer) 2017.



**Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer)**  
(Sumber : Data Internal Perusahaan)

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer) adalah perusahaan yang bergerak di bidang ekosistem *e-tourism & travel*, dengan menyediakan *engine* reservasi online untuk jasa pemesanan dan pembelian kebutuhan perjalanan bagi travel agent, baik korporasi maupun individual. Sebagai bagian dari perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom), Pointer diharapkan menjadi andalan dalam menggarap bisnis *e-tourism* di Indonesia. Hal tersebut seperti yang dikemukakan oleh Muhammad Awaluddin, Direktur Enterprise and Business Services Telkom tahun 2015, bahwa "Pojok Celebes Mandiri atau dikenal dengan merek Pointer andalan Telkom di reservasi online. Pointer nantinya juga akan menjadi senjata andalan Telkom mengembangkan sebuah *platform digital tourism hub* yang nantinya akan mengintegrasikan seluruh ekosistem stakeholder kepariwisataan Indonesia melalui pemanfaatan infrastruktur ICT." (<http://www.indotelko.com/kanal?c=&it=pointer-andalan-telkom-di-e-tourism>, diakses tanggal 21 April 2017, pk 22.50 WIB).

Oleh karena itu tidak dapat dipungkiri bahwa perusahaan harus memiliki kinerja optimal untuk mewujudkan produk dan pelayanan yang terbaik bagi konsumen. Dan untuk mewujudkan hal tersebut salah satu faktor utama dalam

mencapai kinerja perusahaan yang optimal maka harus didukung dengan sumber daya manusia yang baik.

Sumber daya manusia atau dalam hal ini karyawan adalah salah satu aset yang paling penting dari suatu organisasi karena mereka memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan dan keberhasilan (Danish dan Usman, 2010). Malik dkk. (2010) menyimpulkan bahwa di era yang ditandai dengan perubahan yang cepat dan berkesinambungan, modal pengetahuan harus dipertahankan agar organisasi menjadi produktif dan responsif terhadap kebutuhan pemangku kepentingan mereka. Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas juga cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah menjadi hal yang sangat penting dan sumber daya yang ada harus terus diberdayakan dan dikembangkan menjadi sumber daya yang kompetitif.

Menurut Gilbert dalam Notoatmodjo (2009:124) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan demikian bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi sehingga kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi seseorang secara periodik, sehingga kinerja dapat ditujukan untuk pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

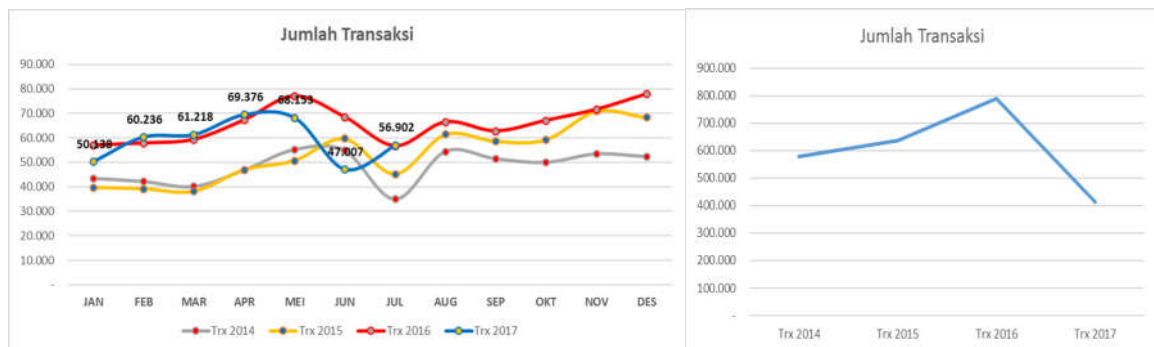
Sesuai dengan hasil beberapa kali pertemuan dengan internal manajemen, kami dapat menyimpulkan bahwa tantangan yang dihadapi perusahaan sangatlah menantang. Situasi itu menuntut karyawan untuk memiliki komitmen dan kinerja yang tinggi. Selain hal tersebut, bahwa besarnya peluang yang ada di segment bisnis travel ini, ternyata tidak sejalan dengan pertumbuhan pointer yang penjualannya di tahun 2017 ini terus menurun. Tantangan yang dihadapi baik eksternal maupun internal memberikan dampak pertumbuhan pendapatan yang negatif dibanding tahun sebelumnya, meskipun secara keuntungan / laba masih positif.

Berikut data target dan realisasi pencapaian penjualan produk pointer selama tahun 2014-2016 dan semester pertama tahun 2017 yang dapat terlihat pada tabel dan grafik di bawah.

**Tabel 1.1 Data Transaksi Penjualan Tiket *airline*, kereta dan voucher Hotel Pointer Tahun 2014-2017**  
(dalam transaksi)

Tahun	Target Internal	Realisasi	Pertumbuhan (YoY)
2014	n.a	578.808	n.a
2015	782.000	637.484	10%
2016	860.600	789.094	23%
2017 (S/d Semester-I)	598.600	413.030	-7%

Dan berikut adalah grafik realisasi penjualan produk pointer selama tahun 2014-2016 dan semester pertama tahun 2017 yang dapat terlihat pada gambar di bawah.



**Gambar 1.4 Grafik Transaksi Penjualan Tiket *Airline* Pointer Selama Tahun 2014-2017**

Pada tabel 1.1 dan gambar grafik 1.4 di atas dapat kita lihat bahwa secara nominal realisasi penjualan tiket terus naik dari tahun 2014 sampai tahun 2016, namun demikian penjualannya tidak mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen. Bahkan sepanjang tahun 2017, realisasi penjualannya terus menurun dibanding pencapaian periode yang sama pada tahun sebelumnya.

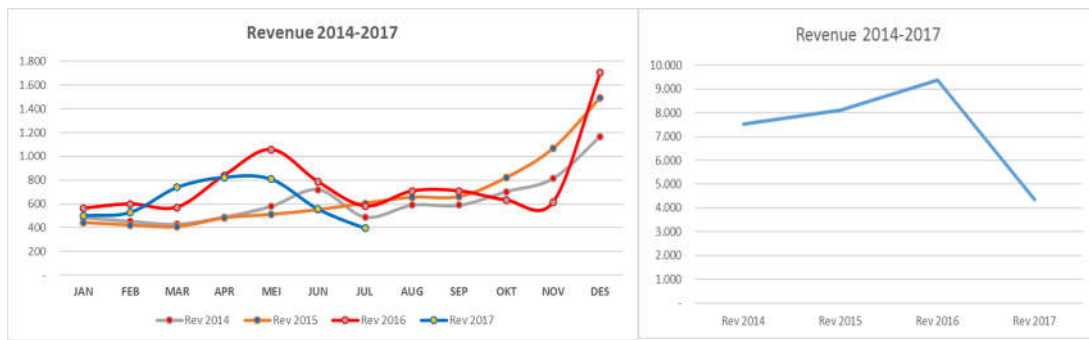
Berikut data target dan realisasi pencapaian pendapatan pointer selama tahun 2014-2016 dan semester pertama tahun 2017 yang dapat terlihat pada tabel dan grafik di bawah.



**Tabel 1.2 Data Kinerja Keuangan Pointer Tahun 2014-2017**  
(dalam juta rupiah)

Tahun	Target Internal	Realisasi	Pertumbuhan (YoY)
2014	n.a	7.511	n.a
2015	9.000	8.124	8%
2016	12.000	9.362	15%
2017 (S/d Semester-I)	4.997	4.353	-14%

Dan berikut adalah grafik kinerja keuangan pointer selama tahun 2014-2016 dan semester pertama tahun 2017 yang dapat terlihat pada gambar di bawah.



**Gambar 1.5 Grafik kinerja keuangan Pointer 2014-2017**

Pada tabel 1.2 dan gambar grafik 1.5 di atas dapat kita lihat bahwa secara nominal realisasi pencapaian target pendapatan terus naik dari tahun 2014 sampai tahun 2016, namun demikian pencapaiannya tidak mencapai target yang ditetapkan oleh manajemen. Bahkan sepanjang tahun 2017, realisasi pendapatannya menurun dibanding pencapaian periode yang sama pada tahun sebelumnya.

Menurut *General Manager HCGA (Human Capital and General Affair)*, yaitu Ibu Riris dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 Juni 2017 bahwa “kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer) tidak lain adalah hasil kerja sama antar karyawan dan semua direktorat yang ada. Misalnya tidak mungkin bagian Direktorat Operasional dapat mencapai target kalau tidak ada *Customer, Customer* didapat dari Bagian Marketing dan Bisnis, dan tidak mungkin Bagian Keuangan dapat mencapai target kalau bagian Operasional tidak

menjual produk yang menjadi portofolio pointer. Begitu juga sebaliknya dengan pencapaian yang tidak mencapai target perusahaan, merupakan andil dan peran dari semua direktorat yang ada di pointer karena masing-masing saling ketergantungan untuk mencapai target yang disepakati setiap awal tahun”.

Menurut penelitian Imawati & Amalia dalam Fauzi (2016:4), dijelaskan bahwa: “Keberhasilan organisasi sangat ditopang oleh keadaan dan kualitas SDM yang dimilikinya. Salah satu indikator dari permasalahan tersebut adalah *job performance* atau yang biasa disebut dengan kinerja”. Sesuai dengan proses bisnis yang sudah ditetapkan, maka Pointer memiliki kriteria penilaian kinerja yang dikelompokkan menjadi lima: yaitu P1, P2, P3, P4 dan P5 dengan rentang penilaian yang dicantumkan pada Tabel 1.3 dibawah ini

**Tabel 1.3 Target Persentase Penilaian**

Kriteria	Target Persentase Penilaian
P1	>120%
P2	>106% s.d. ≤ 120%
P3	> 96% s.d. ≤ 106%
P4	> 90% s.d. ≤ 96%
P5	< 90%

Sumber : Data Internal, Divisi *Human Capital*, Mei 2017

Penilaian kinerja akan dilaksanakan setiap setahun sekali dimana indikator penilaian diserahkan ke masing-masing unit kerja dan harus merefleksikan hasil kinerja unit tersebut. Apabila dikelompokkan persentase hasil penilaian kinerja individu berdasarkan jumlah karyawan maka didapatkan data sebagaimana dicantumkan pada Tabel 1.4 dibawah ini.

**Tabel 1.4 Persentase Hasil Nilai Kinerja Individu Pointer Tahun 2014-2016**

Kategori		2014	2015	2016
P1	Excellent Expectation	9.65%	47.42%	15.92%
P2	Exceed Expectation	48.66%	25.48%	57.99%
P3	Meet Expectation	34.62%	16.64%	24.27%
P4	Below Expectation	7.07%	10.46%	1.60%
P5	Poor Performance	0.00%	0.00%	0.22%

Sumber : Data Internal, Divisi *Human Capital*, Mei 2017

Berdasarkan data pada tabel 1.4, dapat diketahui bahwa persentase kelompok P1 menurun pada tahun 2016 dari hampir setengah karyawan mendapat angka P1 di tahun 2015. Sedangkan untuk persentase kelompok P3 pun menurun setiap tahunnya, serta masih ada P4 dan P5 yang menunjukkan kinerja di bawah ekpektasi. Penurunan kinerja ini menjadi salah satu indikasi *job performance* yang rendah. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Mangkunegaran (2011:16) yang menyatakan bahwa kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) dan pengertian dari kinerja itu sendiri adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dengan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan tersebut.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya, ciri khas ini yang menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas ini yang sering disebut sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan bagian dari identitas suatu perusahaan, dalam budaya organisasi suatu perusahaan tidak dapat dinilai salah ataupun benar karena budaya organisasi merupakan dasar moral perusahaan. Budaya organisasi dapat diukur dengan kuat atau lemah penerapannya dalam suatu perusahaan karena kuat atau lemahnya budaya organisasi akan mempengaruhi permasalahan yang dihadapi perusahaan baik eksternal maupun internal. Kesadaran dan pengetahuan karyawan akan budaya organisasi sangat penting dalam membantu perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

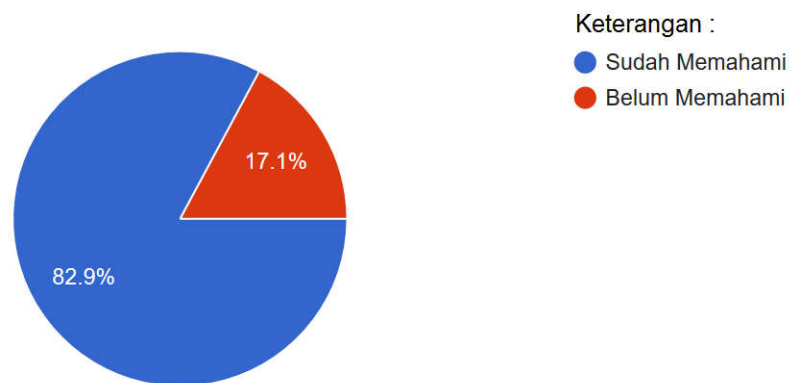
Sikap yang dibentuk oleh budaya organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja yaitu sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya ketidakpuasan atas pekerjaan menunjukkan sikap negatif (Herawan et.al, 2015:2). Dimana kondisi kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan karyawan bosan dengan tugas- tugasnya. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Chatman Jennifer dan Bersade (Tanuwibowo dan Setiawan 2015:67), mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat diantaranya adalah budaya organisasi yang kuat membantu kinerja

organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan dan Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekankan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Dalam wawancara yang dilakukan penulis dengan Director Human Capital Pointer Ibu Sri Ramayani pada tanggal 26 Juni 2017, beliau berpendapat bahwa betapa pentingnya pemahaman para karyawan terhadap budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi mempengaruhi performa dari karyawan tersebut, serta kepuasan kerja seorang karyawan yang dinilai dari antusiasme dalam bekerja dengan menunjukkan kehadiran karyawan pada saat bekerja. Beliau berpendapat bahwa sekilas kepuasan yang ada di pointer cukup tinggi dimana beliau dapat menjamin bahwa tidak terdapat karyawan yang mangkir saat jam kerja atau absen tanpa sepengetahuan atasan, karena dalam setiap absensi akan dimonitor langsung oleh atasan dan akan memunculkan pemberitahuan kepada atasan apabila terdapat karyawan yang tidak absen atau terlambat.

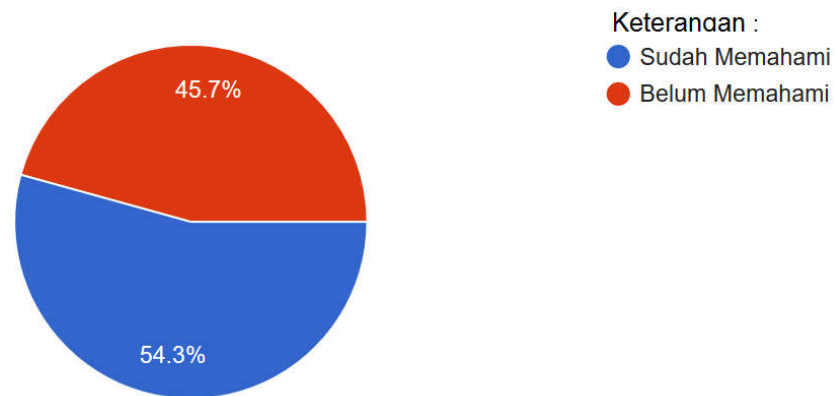
Untuk meyakinkan hasil observasi dan wawancara, maka penulis melakukan penelitian pendahuluan melalui penyebaran kuesioner kepada 35 karyawan di pointer atau 52,24% dari total jumlah karyawan. Penelitian pendahuluan ini dilakukan untuk mengetahui pemahaman para karyawan terhadap budaya organisasi Pointer yang telah dijelaskan sebelumnya.

Berikut grafik pemahaman Karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer) Terhadap Budaya Organisasi Terkait Budaya *The Telkom Way* sebagai berikut :



**Gambar 1.6 Pemahaman Karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri Terhadap Budaya Organisasi *The Telkom Way***

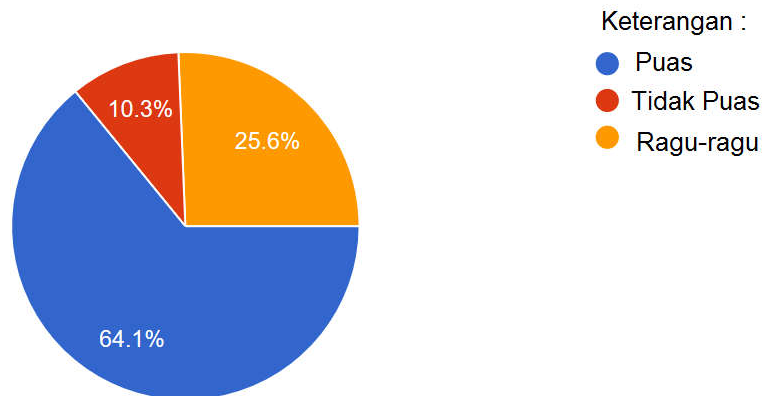
Berikut grafik pemahaman Karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer) Terhadap Working Code SIGMA sebagai sub budaya perusahaan :



**Gambar 1.7 Pemahaman Karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri Terhadap *Working Code SIGMA***

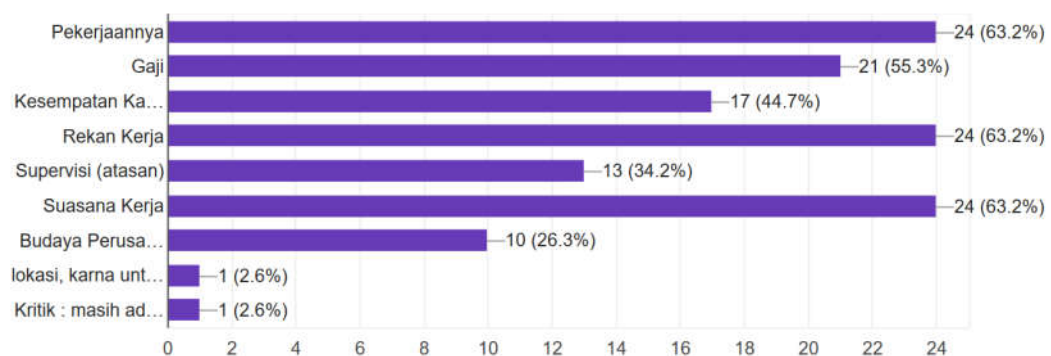
Hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis menunjukkan bahwa masih terdapat 17,1% dari karyawan yang belum memahami budaya organisasi yang terdapat di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer), dan terdapat 45,7% dari karyawan yang belum memahami *working code SIGMA* sebagai sub budaya perusahaan. Kesimpulan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan peneliti menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan pointer sudah memahami dan menerapkan budaya *The Telkom Way* namun masih terdapat karyawan yang belum memahami betul budaya *The Telkom Way* yang ada di Pointer. Sementara untuk *working code SIGMA* menunjukkan bahwa masih banyak karyawan pointer yang belum memahami sub budaya perusahaan tersebut.

Untuk meyakinkan penulis dalam melakukan penelitian dan sebagai data awal, maka penulis juga melakukan penelitian pendahuluan dimana menyebarkan kuesioner yang berkaitan dengan kepuasan karyawan di Pointer kepada 39 responden atau 58,2% dari total jumlah karyawan. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis:



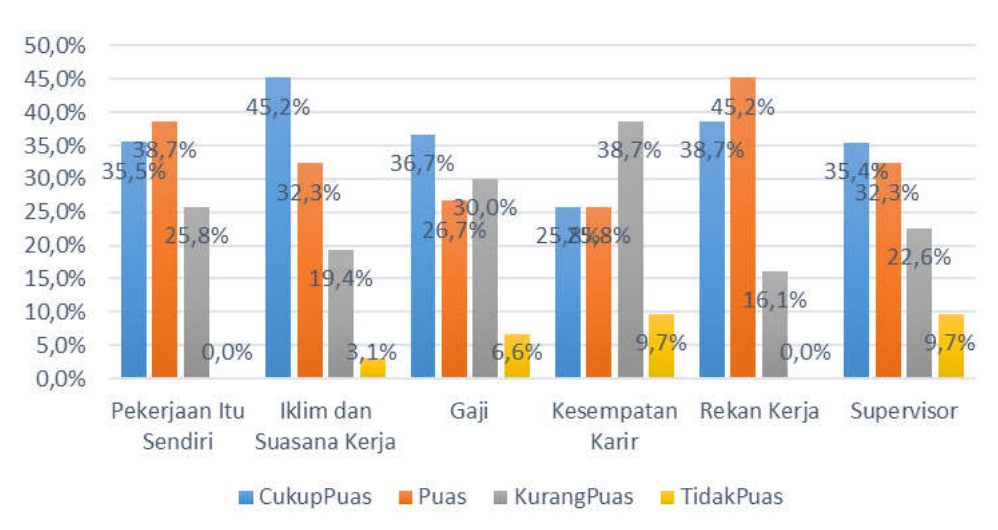
**Gambar 1.8 Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri**

Dari hasil survey pendahuluan di atas menunjukkan bahwa hanya 64,1% karyawan Pointer yang puas bekerja di Pointer saat ini. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut mereka adalah sebagai berikut :



**Gambar 1.9 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri**

Dan untuk meyakinkan penulis dalam melakukan penelitian, maka ketiga puluh sembilan karyawan yang disurvei di atas juga ditanya berkaitan dengan kepuasan karyawan di Pointer terhadap masing-masing faktor. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan tersebut sebagai berikut :



**Gambar 1.10 Kepuasan kerja karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri dari factor-faktor yang mempengaruhi**

Dari grafik hasil survey pendahuluan di atas menunjukkan bahwa hanya 74,2% karyawan yang puas dengan pekerjaannya, 77,5% karyawan yang puas dengan suasana kerjanya, 63,4% karyawan yang puas dengan gajinya, 51,6% karyawan yang puas dengan kesempatan karirnya, 83,9% karyawan yang puas dengan rekan kerjanya, dan 67,7% karyawan yang puas dengan supervisornya. Sisanya kurang atau tidak puas.

Selain budaya organisasi dan kepuasan kerja di atas, kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan. Seorang pemimpin mempunyai kekuasaan membuat kebijakan serta menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menjadi salah satu indikator penentu keberhasilan agar tercapainya tujuan sebuah organisasi.

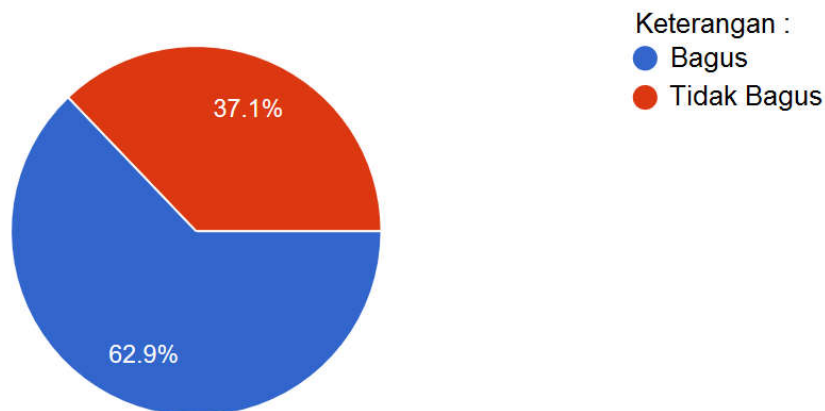
Dalam empat tahun terakhir, Pointer telah melakukan beberapa kali restrukturisasi organisasi untuk menyesuaikan dengan strategi perusahaan yang berubah dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perubahan struktur menghasilkan perubahan pemimpin divisi setiap tahunnya. Pergantian pemimpin berarti menunjukkan perubahan kepemimpinan dan hasil yang berbeda pula.

Perubahan struktur organisasi dan pengawakan personel tersebut terjadi sesuai data sebagai berikut :

**Tabel 1.5 Data Waktu Perubahan Struktur Organisasi Pointer 2014-2017**

No	Tanggal	Deskripsi
1	1 Oktober 2014	Perubahan struktur dan personel Direktur dan GM
2	8 Mei 2015	Perubahan struktur dan personel Direktur dan GM
3	4 Maret 2016	Perubahan struktur dan personel Direktur dan GM
4	1 Oktober 2016	Perubahan struktur dan personel Direktur
5	1 April 2017	Perubahan struktur dan personel Direktur Utama

Untuk lebih meyakinkan penulis dalam melakukan penelitian dan sebagai data awal, maka penulis juga melakukan penelitian pendahuluan dimana menyebarkan kuesioner yang berkaitan dengan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan di Pointer kepada 35 responden atau 52,24% dari total jumlah karyawan. Berikut adalah hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis:

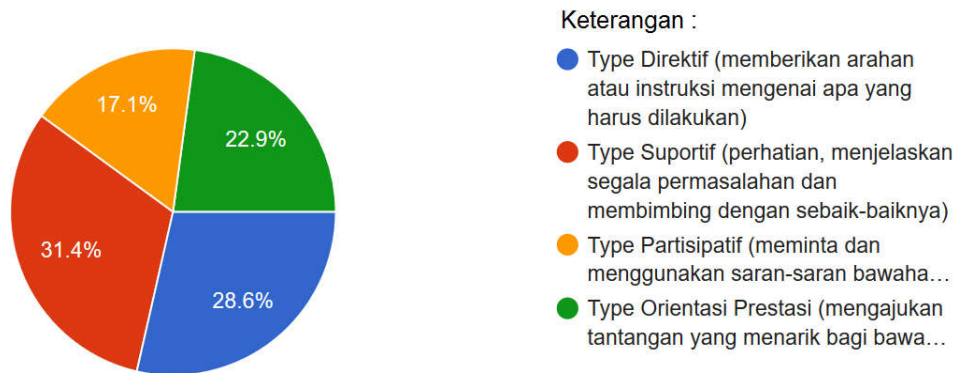


**Gambar 1.11 Persepsi karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri terhadap kepemimpinan atasannya**

Dan dari gambar grafik hasil survey pendahuluan di atas diketahui bahwa 37,1% karyawan menyatakan kepemimpinan atasan (*direct supervisor*) mereka tidak bagus.

Sedangkan menurut karyawan Pointer yang disurvei tersebut, kepemimpinan atasan (*direct supervisor*) mereka dari empat macam type kepemimpinan menurut (House dalam Thoha, 2007) adalah sebagai berikut :





**Gambar 1.12 Type kepemimpinan atasan (*Direct Supervisor*) karyawan PT. Pojok Celebes Mandiri**

Perusahaan membutuhkan sosok seorang pemimpin yang dapat memacu kinerja karyawan, dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat memberikan sebuah inovasi strategis dalam sebuah permasalahan atau tantangan dalam perusahaan. Pemimpin yang bekerja secara efektif diharapkan akan membawa perusahaan kearah yang diharapkan. Dalam kenyataannya, kepemimpinan sendiri memiliki bermacam-macam tipe yang berkembang dari masa ke masa. Tipe-tipe tersebut antara lain seperti dalam survey pendahuluan di atas.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer) dan dari berbagai dukungan pendapat-pendapat serta penelitian pendahuluan tersebut di atas, dugaan yang diajukan mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri mungkin benar dan mungkin tidak benar, karena belum ada fakta dan bukti secara empirik untuk itu. Oleh karena itu, guna pembuktian dugaan tersebut peneliti ingin melakukan suatu pendekatan penelitian mengenai **“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada Perusahaan Online Travel PT. Pojok Celebes Mandiri)”**.

### 1.3 Perumusan Masalah

Budaya Organisasi merupakan cerminan dari visi dan misi dari suatu perusahaan atau organisasi yang disampaikan melalui perilaku karyawan perusahaan tersebut. Dengan budaya organisasi yang digolongkan baik maka hasil

yang akan didapat adalah pencapaian target kerja yang sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Namun banyak perusahaan atau organisasi yang belum menyadari betapa pentingnya pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam kinerja karyawan organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, belum diketahui apakah menurunnya *job performances* mengindikasikan penerapan budaya perusahaan yang rendah dan kepuasan karyawan yang rendah serta perubahan pemimpin yang berkala memiliki pengaruh dalam penurunan kinerja karyawan Pointer. Penelitian yang dilakukan sebelumnya terkait kinerja karyawan menempatkan variabel yang beragam.

Menurut hasil dari studi literature terhadap budaya organisasi, kepuasan kerja, kepemimpinan dan kinerja karyawan membuktikan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan yang kuat akan berdampak positif terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan studi literatur yang peneliti lakukan, didapati bahwa penelitian Chi, et al (2008) menunjukkan bahwa kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Mengacu pada rumusan di atas, maka dirumuskan beberapa permasalahan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian seperti berikut :

1. Seberapa kuat penerapan budaya organisasi di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
2. Seberapa tinggi kepuasan kerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
3. Seberapa baik penerapan kepemimpinan berdasarkan persepsi karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
4. Seberapa tinggi kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
7. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?

8. Bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui seberapa kuat penerapan budaya organisasi di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer).
2. Mengetahui seberapa tinggi kepuasan kerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer).
3. Mengetahui seberapa baik kepemimpinan berdasarkan persepsi karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer).
4. Mengetahui seberapa tinggi kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer).
5. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
6. Mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
7. Mengetahui Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?
8. Mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan kepemimpinan secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (pointer)?

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia terkait faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

## 2. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat memberikan gambaran dan bukti empiris kepada pointer khususnya kepada Divisi Human Capital mengenai pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Pointer, sehingga dapat memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### 1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam penelitian ini peneliti meruntukan pembahasan dalam lima 5 bab agar lebih jelas bagi pembaca dalam memahami penelitian ini. Secara sistematis dapat diurutkan sebagai berikut :

#### BAB I Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

#### Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan diuraikan mengenai tinjauan pustaka penelitian yang meliputi rangkuman teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian. Beberapa teori yang digunakan, yaitu teori Robbins yang digunakan untuk konsep kinerja karyawan, teori dari Robbins dan Judge yang digunakan untuk konsep budaya organisasi, teori Luthans yang digunakan sebagai dasar konsep kepuasan kerja, dan Teori dari Thoha yang digunakan untuk konsep kepemimpinan.

#### Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini akan diuraikan tentang bagaimana penelitian ini akan dilaksanakan. Dimulai dari jenis penelitian, variabel penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas, reabilitas, uji asumsi klasik, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis. Jenis metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kausal kuantitatif, dengan teknik analisis deskriptif dan regresi linier berganda.

#### Bab IV Hasil dan Pembahasan

Berisi pengolahan data dan pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang telah terkumpul. Selain itu juga berisi penjelasan detail tentang hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan mengenai hasil-hasil pengolahan data. Pembahasan bersifat komprehensif dan mampu menjelaskan permasalahan penelitian.

#### Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan atas pembahasan terhadap permasalahan yang ada serta saran-saran yang dapat digunakan pihak lain dalam menyelesaikan permasalahan berkaitan dengan Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Pojok Celebes Mandiri (Pointer).