

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1 Profil Perusahaan

PT. Sarana Usaha Sejahtera Insanpalapa (Rasapala) didirikan pada tanggal 7 November 2008 dan mulai beroperasi di Bandung sejak tahun 2009 awalnya hanya sebagai pelengkap layanan kesehatan dari Yayasan Kesehatan Telkom (Yakes Telkom). Seiring dengan perkembangan industri kesehatan Indonesia, sebagai perusahaan yang memantapkan janjinya sebagai perusahaan yang terus tumbuh dengan praktik Good Corporate Governance, berjalan secara etis, serta meraih profitabilitas secara berkesinambungan Rasapala menunjukkan eksistensinya dengan melakukan perubahan corporate identity menjadi TelkoMedika.

Telkomedika diresmikan pada tanggal 11 Desember 2013 yang diikuti pula dengan perubahan logo dan value perusahaan, yaitu “INTEREST” serta tagline “Connected Health Solution”. Pemegang saham terbesar TelkoMedika adalah Yakes Telkom sebesar 99,98% dan 0,02% pemegang saham perorangan

Meningkatnya kesadaran mengenai pentingnya memelihara dan mengelola kesehatan menjadi peluang bagi TelkoMedika untuk terus berkembang. Dengan lingkup usaha yang selalu terintegrasi, TelkoMedika mengembangkan berbagai layanan kesehatan mulai dari TelkoMedika Health Center, Managed Care, Industri Farmasi dan penunjang kesehatan lainnya.

TelkoMedika Health Center memberikan layanan kesehatan dengan konsep One Stop Service yang mengintegrasikan layanan Klinik Pratama/Utama, Laboratorium, Fisioterapi, Apotek dan optic. TelkoMedika dengan Managed Care menyediakan manajemen layanan kesehatan melalui pengendalian utilisasi layanan kesehatan dan biaya kesehatan sehingga efektif dan berkualitas.

Dalam menjalankan perusahaan ini, TelkoMedika didukung oleh tujuh kantor regional dan sebelas kantor perwakilan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia. Kantor regional TelkoMedika, yaitu Regional I Sumatera, Regional II

Jakarta, Regional III Jawa Barat, Regional IV Jawa Tengah, Regional V Jawa Timur, Regional VI Kalimantan dan Regional VII Kepulauan. Lalu sebelas kantor perwakilan TelkoMedika, yaitu Padang, Palembang, Bandar Lampung, Bogor, Depok, Madiun, Yogyakarta, Jember, Malang, Manado, dan Denpasar.

1.1.2 Logo Perusahaan



Sumber: www.telkomedika.co.id

Gambar 1.1

Logo TelkoMedika

Pengertian logo:

1. Komposisi Umum

a. Konsep Dasar

Tema utama rancangan ini adalah sebuah analogi TelkoMedika sebagai sebuah Selimut Hati yang berarti melindungi dan melayani *customernya* dengan penuh empati dan sepenuh hati.

b. Tagline

Connected Health Solution berarti TelkoMedika mengoptimalkan IT dalam membantu *customer* mengelola dan memberikan solusi kesehatannya.

c. Alignment

Pada bagian S dibagi elemen-elemen grafis melambangkan kelenturan dengan alasan adanya prinsip fleksibilitas dan keseimbangan antara layanan dan yang dilayani.

Pada bagian *Primary Signature*, diterapkan *alignment* vertikal dengan penempatan titik komposisi berada di tengah untuk menggambarkan keseimbangan antara hubungan dengan Tuhan dan hubungan antar sesama manusia.

2. Komposisi Warna

Pada gambar logo diterapkan tiga warna pokok. Warna Merah menggambarkan Spirit untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Sedangkan warna Putih melambangkan Spirit untuk selalu memberikan yang terbaik untuk *customer*. Warna abu-abu melambangkan pengoptimalan teknologi sebagai penunjang layanan TelkoMedika. Warna Hitam pada *tagline* melambangkan kemauan yang keras dalam menyelesaikan segala sesuatu.

3. Typography

Jenis tulisan memiliki kepribadian dan menunjukkan fungsi tertentu. Penggunaan yang konsisten dari jenis tulisan tertentu membuat *customers* dengan mudah mengenali brand. Penulisan huruf kapital pada huruf “T” dan “M” Font Neuropol merupakan font atau *typography* TelkoMedika. Penulisan karakter Neuropol dengan tipe huruf dengan sudut yang bulat, disertai kombinasi huruf besar dan kecil mencerminkan suatu keseimbangan yang natural. Penggunaan huruf kecil juga merupakan upaya untuk lebih akrab dan bersahabat.

1.1.3 Budaya Perusahaan

TelkoMedika memiliki nilai-nilai yang menjadi pondasi dalam menjalankan roda perusahaan, yaitu “INTEREST” merupakan singkatan dari *Integrity, Respect, Expert*. Berikut penjelasan dari setiap nilai-nilai perusahaan tersebut:

a. Integrity

Adalah komitmen yang konsisten untuk menghormati nilai moral, etika, spiritual dan nilai artistik dan prinsip-prinsip yang dipegang oleh perusahaan.

b. Respect

Merupakan perasaan positif terhadap perbedaan baik itu perbedaan setiap orang ataupun perbedaan lainnya seperti bangsa dan agama.

c. Expert

Artinya memiliki pengetahuan yang luas atau kemampuan berdasarkan penelitian, pengalaman, atau pekerjaan dalam perawatan kesehatan.

TelkoMedika memiliki *tagline* “*Connected Health Solution*”. *Tagline* tersebut, TelkoMedika mengoptimalkan *Information Technology* dalam membantu pelanggan mengelola dan membantu mendapatkan solusi kesehatan pelanggan.

1.1.4 Visi dan Misi

VISI

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan layanan kesehatan di Indonesia.

MISI

Menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.

Menjadi model pengelolaan korporasi kesehatan terbaik di Indonesia.

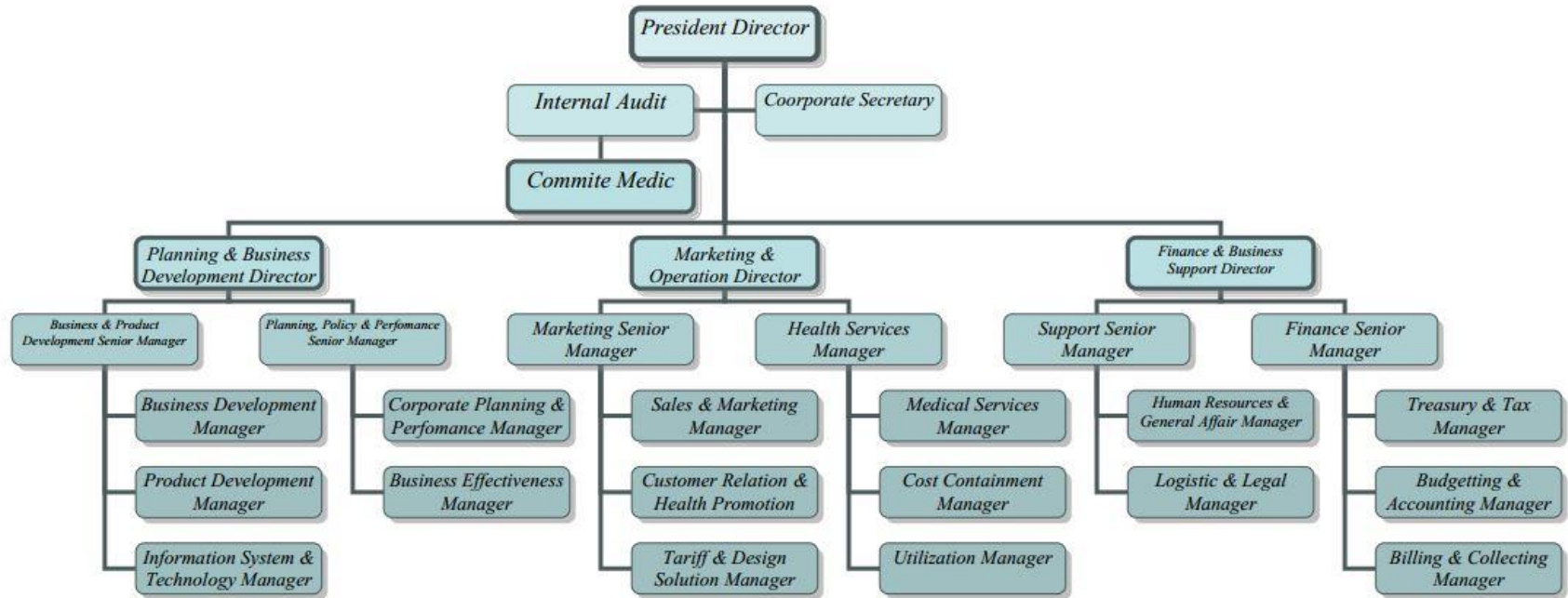
1.1.5 Struktur Organisasi

Dalam sebuah organisasi terdapat sebuah struktur yang mempunyai fungsinya masing-masing. Struktur ini akan terbagi menjadi beberapa tim sesuai kebutuhan organisasi tersebut.

Pada TelkoMedika terdapat struktur organisasi tingkat pusat yang terdiri dari *President Director* yang menjadi pimpinan organisasi, lalu pada jajaran direksi terdapat *Planning & Business Development Director, Marketing & Operation Director, Finance & Business Support Director*. Setiap direksi mempunyai beberapa unit dan terdapat manajer yang mengelola berjalannya fungsi masing-masing unit tersebut.

Lalu terdapat struktur organisasi TelkoMedika tingkat regional. Struktur di tingkat regional ini bertanggung jawab kepada *Marketing & Operation Director*. Setiap regional mempunyai kepala regional dan dibantu oleh kepala keuangan dan administrasi, kepala representative office area, kepala sales & support. Kepala representatif di tingkat regional akan dibantu oleh kepala unit klinik, kepala unit apotek, dan kepala unit laboratorium.

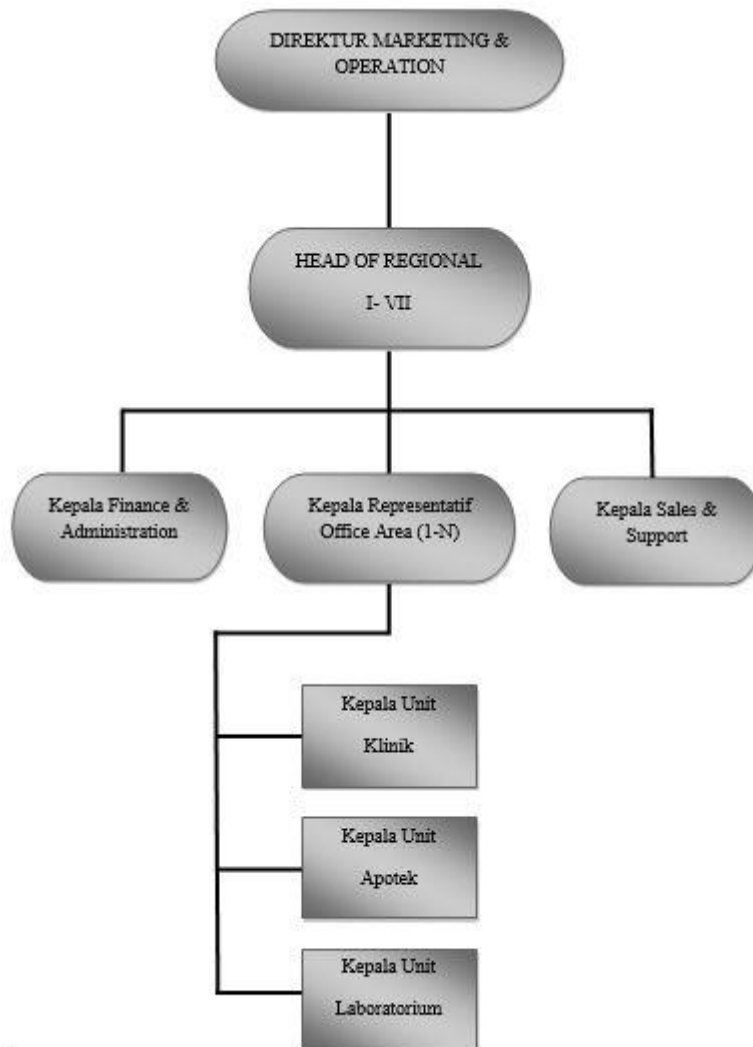
**STRUKTUR ORGANISASI
TELKOMEDIKA PUSAT**



Sumber: Data Internal TelkoMedika

Gambar 1.2
Struktur Organisasi TelkoMedika Pusat

**STRUKTUR ORGANISASI
TELKOMEDIKA REGIONAL JABAR**



Sumber: Data Internal TelkoMedika

Gambar 1.3
Struktur Organisasi TelkoMedika Regional Jabar

1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor utama yang menggerakkan roda organisasi pada suatu perusahaan dalam mencari inovasi atau ide-ide kreatif. Selain itu sumber daya manusia menjadi salah satu unsur penting dalam menghadapi persaingan antar perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Yuniar, Nurtjahjanti, dan Rusmawanti (2011: 11) bahwa organisasi yang memiliki sumber daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan.

Manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia merupakan perancangan sistem manajemen guna menjamin talenta karyawan digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Mathis & Jackson 2010; dalam Wardhana 2014).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Putri (2013) menyatakan bahwa mengelola sumber daya manusia diperlukan pentingnya keahlian personal yang dideskripsikan dalam ilmu perilaku organisasi. Mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok, dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif (Robbins and Judge 2015: 6). Pada penelitian ini penulis memfokuskan pada perilaku kelompok karena berada dalam ruang lingkup sekumpulan orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi (Robbins and Judge 2015: 5).

Kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang ini bertujuan untuk mencapai target kerja yang telah ditentukan perusahaan. Organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerja biasa mereka yang akan memberikan kinerja di atas harapan (Robbins & Judge 2015: 19).

Maka munculah pandangan baru yang dikaji dalam mencapai keberhasilan di suatu organisasi (perusahaan), dimana pekerja tidak hanya harus melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan tugas ataupun sesuai dengan *Job description* yang disebut sebagai *in-role performance*, namun pekerja sangat disarankan untuk melakukan pekerjaan *extra* diluar dari tuntutan tugasnya atau dinamakan *extra-role performance* yang disebut juga sebagai *Organizational citizenship behavior* (OCB), (Organ *et al.* 2006; dalam Ticoalu 2013).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu, kelompok dan organisasi yang melakukan pekerjaannya tidak hanya sesuai *job description* saja tapi juga melakukan pekerjaan yang diluar *job description* secara sukarela. Menurut Zabihi, *et al.* (2012) *organizational citizenship behavior* dapat mengikat para pemimpin dan karyawan secara tidak langsung, sehingga dapat membangun sikap dan perilaku sesuai dengan visi, misi dan strategi perusahaan. Menurut Robbins & Judge (2015:19) perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja, disebut perilaku kewargaan (*organizational citizenship behavior*). Dan menurut McShane & Von Glinow (2010: 17) “*organizational citizenship behavior is various forms of cooperation and helpfulness to others that support the organization’s social and psychological context*”, yang artinya perilaku kewargaan organisasi adalah bermacam-macam bentuk kerjasama dan cara menolong orang lain yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi.

Perilaku kewargaan membantu efisiensi dan efektivitas organisasi melalui pengembangan sumber daya, inovasi dan adaptasi (Koopman, 2002; Sanjar *et al.* 2015: 365). Kuat atau lemahnya OCB pada suatu organisasi dapat dilihat dari tingkat efektivitas kegiatan organisasi tersebut, contohnya pencapaian target kerja yang meningkat dan pendapatan perusahaan yang meningkat. Pada penelitian Syahrizal (2015) menjelaskan bahwa OCB yang lemah mengakibatkan organisasi yang tidak efektif, dapat dilihat dari hasil rekapitulasi ketidakhadiran karyawan dan rekapitulasi keterlambatan karyawan masuk kerja. Sedangkan pada penelitian Putri (2013) menyatakan bahwa OCB yang berjalan dengan efektif akan menghasilkan

organisasi yang baik, dapat dilihat dari hasil penyelesaian proyek yang tepat waktu dan *revenue* perusahaan yang meningkat dalam 2 tahun terakhir.

Menurut Siagian dalam Indrawijaya (2010: 175-176) menyatakan bahwa efektifitas berkaitan dengan pelaksanaan suatu pekerjaan, yaitu penyelesaian pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditetapkan. Efektifitas TelkoMedika dapat dilihat dari data pencapaian target kerja dalam dua tahun terakhir pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Pencapaian Target Kerja TelkoMedika

Tahun	Target (Rp)	Total pendapatan (Rp)	Pencapaian Target (%)
2015	49.500.000.000	52.000.000.000	105%
2016	49.500.000.000	55.000.000.000	111%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Sesuai Tabel 1.1 diatas terdapat kenaikan pencapaian target dari tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 6%. Namun demikian, pencapaian target pada tahun 2016 sebesar 111% dikarenakan target pendapatan tahun 2016 sama dengan tahun 2015, yakni sebesar Rp. 49.500.000.000. Apabila pencapaian target 2015 dijadikan target tahun 2016, maka pencapaiannya tetap sebesar 105% dapat diartikan tidak ada peningkatan. Apabila *Organizational Citizenship Behavior* berjalan efektif, tidak terlepas kemungkinan persentase pencapaian target pendapatan lebih baik. Robbins & Judge (2008a: 40) mengemukakan bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang sering melakukan *Organizational Citizenship Behavior* akan memiliki kinerja yang lebih baik daripada organisasi lain.

Menurut Wirawan (2013) dalam penelitian Hamzah (2015) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *organizational citizenship behavior* yaitu budaya dan iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, kepribadian, jenis kelamin, masa kerja, dan masih banyak lagi. Hal ini menguatkan bahwa salah satu faktor yang berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* adalah budaya organisasi. Menurut Slider et. al yang dikutip dalam penelitian Djati dan Rini (2011: 262) menjelaskan bahwa meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi

oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Menurut Organ, yang dikutip dalam penelitian Ahdiyana (2010: 5) salah satu faktor luar diri karyawan adalah budaya organisasi.

Menurut Andrew Pettigrew, dalam Achmad Sobirin (2009) memberikan pengertian budaya organisasi sebagai *“the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time”* yang artinya budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Dan menurut Robbins & Judge (2008b: 256) budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi tidak dapat di jelaskan fisiknya tapi dapat dilihat *output* dari sistem itu sendiri. Budaya organisasi akan menuntut sumber daya manusianya untuk berperilaku sesuai pemahaman yang telah disepakati bersama sehingga menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Dalam menjalankan roda organisasi, TelkoMedika memegang nilai-nilai organisasi sebagai berikut:

Tabel 1.2

Budaya Organisasi TelkoMedika

Nilai-nilai (INTEREST)	Pengertian	Contoh
Integrity	Komitmen yang konsisten untuk menghormati nilai moral, etika, spiritual, nilai aristik dan prinsip-prinsip yang dipegang oleh perusahaan.	Karyawan jujur dan bertanggung jawab dengan pekerjaannya, konsentrasi saat bekerja secara detail, dan disiplin dalam bekerja.

(Bersambung)

(Sambungan)

Nilai-nilai (INTEREST)	Pengertian	Contoh
Respect	Perasaan positif terhadap perbedaan baik itu perbedaan setiap orang ataupun perbedaan lainnya seperti bangsa dan agama.	Menghargai pendapat sesama karyawan, menerima keputusan manajemen dan menjalaninya secara bijak, kerjasama antar divisi.
Expert	Memiliki pengetahuan yang luas atau kemampuan berdasarkan penelitian, pengalaman, atau pekerjaan dalam perawatan kesehatan.	Karyawan menguasai pekerjaannya sesuai <i>jobdesc</i> masing-masing, berinovasi, dan berani mengambil keputusan yang beresiko dengan analisis yang kuat.

Sumber: Data Internal TelkoMedika Regional Jabar

Dapat dilihat dari tabel diatas kita mengetahui nilai-nilai yang dipegang teguh oleh TelkoMedika. Nilai-nilai tersebut menjadi pondasi yang kuat dalam pembentukan budaya organisasi di TelkoMedika. Nilai-nilai tersebut dirumuskan setelah pergantian sistem organisasi yang dahulu bernama PT. Rasapala dan bertransformasi *corporate identity* menjadi TelkoMedika pada tahun 2013. Aftabet. Al. (2012) dalam penelitian Magnalia (2016) menyatakan bahwa agar dapat terus bertahan di dunia korporasi yang saat ini semakin kompetitif, perusahaan harus mulai berfokus untuk melakukan perubahan pada gaya manajemen, hubungan dengan karyawan, serta budaya organisasi. Perubahan terhadap budaya organisasi yang dilakukan TelkoMedika bertujuan untuk mengintegrasikan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* perusahaannya.

TelkoMedika Regional Jabar belum pernah melakukan survei untuk mengetahui indeks implementasi budaya organisasi dan juga belum mengetahui presentase tingkat pemahaman budaya organisasi pada karyawannya. Tentunya penting untuk sebuah perusahaan mengetahui hasil survei tersebut sebagai bahan evaluasi perusahaan mengenai budaya organisasi dan OCB karyawannya. Pada

beberapa perusahaan yang pernah diteliti mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* memiliki perbedaan. Penelitian Trisia dan sakapurnama (2014) menyimpulkan bahwa pada PT. Garuda Indonesia, budaya organisasi memiliki pengaruh yang sangat signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Tetapi pada penelitian Putri (2013) menyimpulkan bahwa pada PT. Mirina Nusantara, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian mengenai budaya organisasi dan OCB dilakukan untuk mengetahui keterkaitan antara budaya organisasi dengan *organizational citizenship behavior* dan juga pada saat ini masih menjadi tema yang menarik bagi para peneliti. Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis ingin meneliti mengenai budaya organisasi yang ada di TelkoMedika Regional Jabar dan kaitannya dengan *organizational citizenship behavior* pada karyawan TelkoMedika Regional Jabar, dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan TelkoMedika Regional Jabar”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti menentukan rumusan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya organisasi yang diterapkan pada TelkoMedika Regional Jabar?
2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* yang dilakukan karyawan TelkoMedika Regional Jabar?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan TelkoMedika Regional Jabar?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditentukan maka tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan budaya organisasi pada TelkoMedika Regional Jabar.
2. Untuk mengetahui bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan TelkoMedika Regional Jabar.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan TelkoMedika Regional Jabar.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dilihat dari beberapa aspek, diharapkan penelitian ini menghasilkan manfaat sebagai berikut:

a. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan untuk pembaca tentang teori budaya organisasi dan teori *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi TelkoMedika dalam meningkatkan rasa memiliki kepada perusahaan dan bahan untuk menjaga value perusahaan pada karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan yang terdapat dalam skripsi, maka penulisan skripsi disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat tentang isi penelitian. Isi bab ini meliputi: objek penelitian, latar belakang penelitian, identifikasi masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, waktu dan periode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini memuat rangkuman secara jelas, ringkas, dan padat tentang hasil tinjauan pustaka-pustaka terkait dengan topik dan variabel penelitian yang dijadikan sebagai

dasar/rujukan dalam penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Teknik analisis data harus relevan dengan masalah penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan akhir yang diperoleh dari hasil penelitian, dan saran-saran dari penulis yang diharapkan dapat berguna bagi pembaca.