

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Penelitian

#### 1.1.1. Profil Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) merupakan perusahaan milik Negara (BUMN) bidang telekomunikasi di Indonesia yang telah berdiri sejak 23 Oktober 1856. Dalam perjalanannya, Telkom telah melewati beberapa fase perubahan, berawal dari munculnya telepon, perubahan organisasi, tumbuhnya teknologi seluler dan era *digital*, ekspansi bisnis internasional, hingga transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis *digital* seperti yang dikenal oleh masyarakat. Sampai dengan saat ini pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebanyak 52,09% dan sisanya dikuasai oleh publik sebanyak 47,91% (Telkom Indonesia, 2018b).

Telkom mengupayakan diri menjadi *digital telecommunication company*, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Service*), dalam hal ini Telkom gencar dalam mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan dengan sistem *customer oriented* atau berorientasi penuh pada pelanggan, dengan harapan mencapai *output* kelincahan serta kerampingan bagi Telkom dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi di Indonesia. Kegiatan usaha Telkom terus tumbuh dan berkembang seiring revolusi teknologi, informasi dan digitalisasi, hal ini nampak dari segala bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang telah ada sebelumnya (Telkom Indonesia, 2018b).

Telkom mengelola enam produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan, dan segmen konsumen lainnya. Portofolio tersebut antara lain adalah *mobile* yang berupa *mobile voice*, SMS, dan *value added service*. *Fixed, Wholesale & International* dan *Network infrastructure* yang berupa layanan seperti Wi-Fi, interkoneksi, *network service*, satelit, dan tower. *Enterprise Digital* yang merupakan layanan teknologi informasi

dan komunikasi. Terakhir yaitu *Consumer Digital*, yang merupakan media dan *edutainment service*, berupa *digital life service* (VideoMax), *digital payment* (TCASH), dan solusi *mobile banking* yang menawarkan layanan *Internet of Things* (IoT) (Telkom Indonesia, 2018b).

### **1.1.2. Kegiatan Usaha**

Berdasarkan laporan tahunan (Telkom Indonesia, 2017a), kegiatan usaha Telkom Indonesia dibagi dalam dua bagian yaitu usaha utama dan usaha penunjang. Usaha utama yang dimiliki Telkom Indonesia adalah merencanakan, membangun/menjual/menyewakan, mengembangkan, memasarkan, meningkatkan layanan dan memelihara jaringan serta jasa telekomunikasi dan informatika dengan luas dan sesuai peraturan perundangan, lalu melakukan investasi dan penyertaan modal pada perusahaan lain. Sedangkan usaha penunjang yang dimiliki Telkom adalah sebagai penyedia jasa transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi dan informatika, menjalankan kegiatan usaha dalam rangka optimalisasi sumber daya perseoran, dan bekerja sama dengan pihak lain untuk pengoptimalan sumber daya informatika, komunikasi atau teknologi agar sejalan dalam mencapai tujuan perseroan.

### **1.1.3. Logo PT Telekomunikasi Indonesia**



Gambar 1.1 Logo Telkom

*Sumber: www.telkom.co.id, 2018*

Logo terbaru Telkom di tetapkan pada tanggal 20 Juni 2014. Dalam laporan tahunan (Telkom Indonesia, 2017a), dijelaskan bahwa logo Telkom terdiri dari empat warna, setiap warna memiliki arti dan filosofinya masing-masing.

Merah mencerminkan spirit Telkom agar selalu optimis dan berani dalam menghadapi segala tantangan, warna ini berfilosofi pada keberanian, rasa cinta, energi, serta ulet. Putih mencerminkan semangat Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa, warna ini berfilosofi pada kesucian, kedamaian, cahaya dan persatuan. Hitam mencerminkan kemauan keras, dan Abu-abu mencerminkan teknologi.

#### **1.1.4. Visi dan Misi Perusahaan**

Visi dan misi yang dimiliki Telkom yaitu (Telkom Indonesia, 2017a):

##### **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*

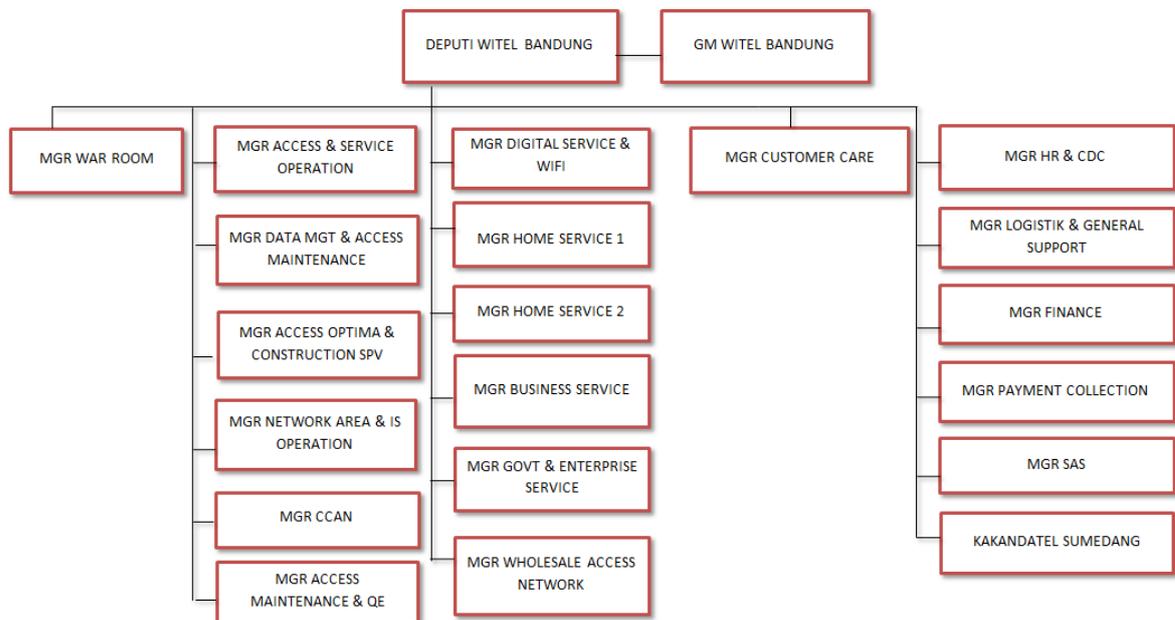
#### **1.1.5. PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung**

PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) memiliki banyak anak perusahaan dan kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Salah satu kantor cabang yang berperan dalam kesuksesan Telkom Indonesia adalah Telkom Witel yang akan menjadi fokus pada penelitian ini. Telkom Witel (Wilayah Telekomunikasi) adalah salah satu unit Telkom yang berada di pusat Bandung yang diposisikan sebagai kantor pelayanan konsumen. Telkom Witel Bandung yang berlokasi di Jalan Lembong No. 11, Braga, Kota Bandung merupakan kantor layanan yang berperan dalam melayani empat aktivitas, diantaranya yaitu sebagai penyedia informasi untuk konsumen seputar produk dan program layanan yang disediakan oleh Telkom, penyedia berlangganan produk Telkom, penyedia pusat tagihan

pembayaran bagi konsumen Telkom Group, dan sebagai penyedia tempat berkeluh-kesah untuk konsumen mengenai produk dan layanan Telkom (Telkom Witel Bandung, 2018).

### 1.1.6. Struktur Organisasi Telkom Witel Bandung

Dalam penelitian ini penulis memfokuskan penelitian pada kantor Telkom Witel Bandung, berikut adalah struktur organisasi dari Telkom Witel Bandung.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Telekomunikasi Indonesia Witel Bandung

Sumber: HR & CDC PT Telkom Regional III Area Witel Lembong, Bandung

Berdasarkan gambar 1.2 struktur organisasi Telkom Witel Bandung, pada divisi *War Room* terdapat 4 orang karyawan, divisi *access & service operation* terdapat 12 orang karyawan, divisi *data MGT & access maintenance* terdapat 7 orang karyawan, divisi *access optima & construction spv* terdapat 6 orang karyawan, divisi *Network Area & IS Operation* terdapat 7 orang karyawan, divisi *CCAN* terdapat 5 orang karyawan, divisi *Wholesale Access Network* terdapat 4 orang karyawan, divisi *GOVT & Enterprise* terdapat 12 orang karyawan, divisi *Business Service* terdapat 11 orang karyawan, divisi *Home Service 2* terdapat 8 orang karyawan, divisi *Home Service 1* terdapat 10 orang karyawan, divisi *Digital Service & Wi-Fi* terdapat 5 orang karyawan, divisi *Customer Care* terdapat 11

orang karyawan, divisi *HR & CDC* terdapat 4 orang karyawan, divisi *Logistic & General Support* terdapat 7 orang karyawan, divisi *Finance* terdapat 4 orang karyawan, divisi *Payment Collection* terdapat 4 orang karyawan, divisi *SAS* terdapat 7 orang karyawan, dan divisi kakandatel sumedang terdapat 7 orang karyawan (Telkom Witel Bandung, 2018).

## **1.2. Latar Belakang Penelitian**

Dalam menghadapi era globalisasi, sumber daya manusia yang berkualitas adalah sumber kekuatan bagi organisasi. Edison *et al.* (2017:3) mengatakan bahwa hadirnya globalisasi tidak dapat dibendung dan harus dihadapi dengan cara memberdayakan segala sumber daya yang ada secara maksimal, satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan bersaing dalam bisnis global adalah potensi dari sumber daya manusia yang berkualitas. Persaingan yang ketat dalam dunia bisnis menyebabkan perusahaan harus siap dan mampu meningkatkan daya saing perusahaan dengan mengembangkan sumber daya manusia yang lebih terampil serta berkualitas (Rozalia *et al.*, 2015)

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam keberlangsungan organisasi, seiring perubahan teknologi dan lingkungan, organisasi dituntut untuk mengerahkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk menghadapi hal tersebut (Alfian *et al.*, 2018). Sahar (2016) mengatakan bahwa tujuan utama dalam organisasi manapun adalah untuk mencapai profit, untuk mencapai hal itu maka organisasi harus menyediakan lingkungan yang dapat membuat karyawan bekerja lebih produktif.

Kekuatan dari suatu organisasi bertumpu pada sumber dayanya, memanfaatkannya dengan tepat akan mengiring organisasi pada titik terbaik. Sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai pengaruh yang positif maupun pengaruh yang negatif. Dalam lingkungan pekerjaan, pelatihan, kepuasan kerja, stres kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi, kepribadian karyawan adalah sebagian besar dari faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Naseem *et al.*, 2012).

Kusjainah dan Listyorini (2015) mengatakan bahwa hal yang dapat meningkatkan keefektifan suatu organisasi, adalah dari kinerja karyawan yang ada

di dalamnya, dengan meningkatkan kinerja karyawan, maka kinerja organisasi akan berdampak baik. Untuk mencapai kinerja organisasi pada titik terbaik, suatu organisasi harus meningkatkan kinerja karyawan-karyawan yang dimilikinya (Razali *et al.*, 2017).

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, menurut Arya *et al.* (2018) terdapat tiga belas faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yang kemudian dikelompokkan dalam enam bagian. Kelompok pertama adalah pelatihan, minat, dan pendidikan. Kelompok kedua merupakan disiplin serta evaluasi. Kelompok ketiga terdiri dari jaminan sosial dan persepsi peran. Kelompok keempat adalah kepemimpinan dan *reward*. Kelompok kelima adalah penempatan kerja serta kapasitas diri. Dan kelompok keenam yaitu sumber daya. Berbeda dengan Saeed *et al.* (2013) yang mengatakan bahwa sifat seorang manager, budaya organisasi, masalah pribadi, konten pekerjaan, dan *financial rewards* adalah hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Sani (2017) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja adalah kepemimpinan, kompetensi, lingkungan kerja, motivasi, kerjasama, perencanaan, gaji atau upah, kesejahteraan, jabatan, promosi, beban kerja, pendidikan, pengalaman, pelatihan, serta beberapa faktor dari luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi kesejahteraan pegawai, finansial, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Pendapat yang dijelaskan oleh Kohar (2018) mengatakan bahwa faktor yang mendorong kinerja adalah perilaku, yaitu mengenai bagaimana seorang karyawan bertindak dalam situasi tertentu. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan terkait keberhasilan kinerja adalah nilai-nilai kerja, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya dan kerjasama. Berbeda dengan Dewi (2012) yang mengungkapkan bahwa motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian, kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, sosial serta egoistik yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal lain disampaikan oleh Bintoro dan Daryanto (2017:50), bahwa ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, faktor pertama adalah faktor individual, yaitu mengenai kemampuan, keahlian, demografi, serta latar belakang seseorang. Faktor kedua yaitu faktor psikologis, yang terdiri dari persepsi, sikap (*attitude*), dan kepribadian (*personality*). Lalu faktor terakhir adalah faktor organisasi, berupa sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan pekerjaan. Penelitian yang dilakukan oleh Indarti *et al.* (2014) mengatakan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja adalah faktor psikologi, yaitu kepribadian.

Pada dasarnya, sebuah organisasi dijalankan oleh manusia (Kusjainah dan Listyorini, 2015), maka sesungguhnya penilaian kinerja adalah penilaian dari perilaku manusia yang berperan dalam suatu organisasi. Namun, salah satu masalah terbesar dalam berbagai organisasi yang sulit untuk diketahui jawabannya adalah bagaimana memisahkan individu yang memiliki kinerja baik dan tidak baik (Razali *et al.*, 2017).

Pada abad ke-21 ini, *workforce diversity* atau keberagaman tenaga kerja dalam lingkup organisasi menjadi fokus tersendiri, hal ini mengacu pada perbedaan maupun persamaan perilaku seorang individu, seperti kepribadian, jenis kelamin, ras, nasionalitas, etnik, negara, pendapatan, status perkawinan, dan pengalaman bekerja (Mkoji dan Sikalieh, 2012). Menurut Fiermaningsih (2017) dalam suatu perusahaan, kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas serta terampil sangat dibutuhkan demi mencapai tujuan organisasi, namun hal tersebut tidak mudah dicapai mengingat setiap manusia diciptakan dengan kepribadian yang berbeda-beda.

Youshan dan Hassan (2015) mengatakan bahwa sebagai seorang karyawan, kepribadian dalam dunia kerja adalah sesuatu yang penting dalam segi objektifitas suatu organisasi, hal ini tidak hanya dalam segi pendapatan yang didapatkan perusahaan namun juga dalam segi keberhasilan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dijelaskan oleh Alfian *et al.* (2018), bahwa perbedaan karakteristik kepribadian dalam organisasi merupakan tantangan bagi manager dan semua pihak yang terlibat dalam mengambil tindakan yang tepat untuk mendukung keberhasilan organisasi.

Menurut Indarti *et al.* (2014), kepribadian dapat dikelompokkan dalam dua bagian. Pertama, kepribadian seseorang dinilai dengan pendapat orang-orang terhadap dirinya dalam berbagai keadaan. Kedua, kepribadian dipandang sebagai kesan paling kentara yang ditunjukkan seseorang terhadap orang lain. Sedangkan Alsuwailem dan Elnaga (2016) mengatakan bahwa kepribadian merupakan perasaan, pemikiran, dan pola perilaku yang relatif stabil pada seorang manusia. Namun meskipun begitu, perilaku seseorang dapat berubah seiring proses pembelajaran, pengalaman, dan pendidikan yang didapat seiring bertambahnya usia (Darsana, 2014).

Sahar (2016) mengatakan bahwa dalam menilai tipe kepribadian terdapat dua model kepribadian yang paling sering digunakan, yaitu model MBTI (*Myer-Briggs Type Indicator*) dan *big five personality*, namun secara luas *big five* dipercaya sebagai pengukuran yang paling sering digunakan dalam meneliti kepribadian. Bhatti *et al.* (2013) juga mengatakan bahwa diantara berbagai macam karakteristik kepribadian, model lima besar atau yang di kenal dengan *big five personality* adalah instrumen kepribadian yang diterima secara luas dan paling umum digunakan oleh para peneliti. Hal yang sama diungkap oleh Karthikeyan dan Srivastava (2012) dan Aamodt (2016:186), meskipun terdapat ribuan jenis karakteristik yang mengukur kepribadian, terdapat kesepakatan umum yang menyatukan pengukuran kepribadian dalam lima dimensi kepribadian yang dikenal dengan *big five* atau lima faktor model kepribadian. Kelima dimensi tersebut disebut dengan *big five personality*. Abdullah *et al.* (2013) mengatakan *big five* sendiri mengacu pada pengukuran secara independen kemampuan kognitif manusia yang terdiri dari *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, *agreeableness*, dan *neuroticism*.

Ramdhani (2012) menjelaskan bahwa *Big Five* adalah sebuah taksonomi kepribadian yang disusun melalui pendekatan pengelompokan kata serta bahasa yang digunakan sehari-hari, untuk menggambarkan dan membedakan satu individu serta individu yang lain. Penamaan *Big Five* sendiri bukan berarti kepribadian hanya terdiri dari lima jenis, namun penamaan ini merupakan pengelompokan

dari ribuan karakteristik kepribadian kedalam lima besar himpunan yang kemudian disebut dengan dimensi kepribadian.

Mcshane dan Glinow (2012:33) mengatakan, “*Conscientiousness and emotional stability (low neuroticism) stand out as the personality traits that best predict individual performance in almost every job group*” yang mana apabila diartikan, *conscientiousness* dan *emotional stability* atau *neuroticism* dengan skor rendah adalah sifat kepribadian terbaik dalam bidang di dunia kerja. Robbins dan Judge (2015:85) juga mengatakan bahwa tipe kepribadian *big five* dengan dimensi *conscientiousness* atau kehati-hatian berperan penting dalam kesuksesan organisasi.

Dalam hal ini, penulis akan menjelaskan beberapa penelitian terdahulu dalam membahas hubungan antar variabel. Dalam lingkup nasional, penelitian pertama yang akan dibahas yaitu yang dilakukan oleh Darmawan (2017), dalam penelitian yang menggunakan 100 orang responden dengan objek karyawan dari berbagai perusahaan yang ada di surabaya yang minimal sudah bekerja selama satu tahun, didapatkan hasil bahwa seluruh dimensi *big five personality* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasyroh dan Wikansari (2017) pada karyawan pada PT PPI divisi *Human Resource Management*, pengadaan, penjualan dan umum, yang menghasilkan pernyataan bahwa hanya *agreeableness* dan *neuroticism* yang secara signifikan memiliki hubungan dengan kinerja.

Penelitian selanjutnya oleh Dewi dan Mujiati (2015) memiliki hasil bahwa kepribadian *big five* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal yang sama terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Alfian *et al.* (2018) bahwa kepribadian karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kontribusi sebesar 20,6%. Berbeda dengan Fiernaningsih (2017) dalam penelitiannya, bahwa kepribadian memiliki pengaruh sebesar 49,2% terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi *et al.* (2015) mengatakan bahwa kepribadian memiliki kontribusi sebesar 25,9% terhadap kinerja karyawan auditor akuntan publik di Provinsi Bali.

Dalam lingkup internasional, hubungan antara kepribadian dan kinerja juga banyak diteliti dalam berbagai sektor, penelitian yang dilakukan oleh Abdullah *et al.* (2013) yang berfokus pada sektor perbankan dari kota Punjab dan Sindh, Pakistan mendapatkan hasil bahwa *extraversion*, *conscientiousness*, *agreeableness*, dan *openness to experience* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *neuroticism* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain dengan bidang berbeda yang dilakukan oleh Askarian dan Eslami (2013) pada bidang departemen pendidikan di Provinsi Kerman, Mehmood *et al.* (2016) pada karyawan bidang sektor finansial dan non finansial di Pakistan, serta penelitian dari Masood *et al.* (2017) pada bidang petugas kepolisian di Lahore, menghasilkan hasil yang serupa, bahwa *openness to experience*, *conscientiousness*, *extraversion*, dan *agreeableness* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan *neuroticism* memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja. Hasil yang berbeda didapatkan dari penelitian yang dilakukan oleh Tuteja dan Sharma (2016), penelitian dari perusahaan IT di Chandigarh ini menghasilkan bahwa *openness to experience*, *agreeableness*, dan *extraversion* yang berkorelasi signifikan pada kinerja karyawan, *neuroticism* memiliki korelasi yang negatif, dan *conscientiousness* tidak menimbulkan korelasi apapun terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya di kota Mumbai, penelitian yang dilakukan oleh Karthikeyan dan Srivastava (2016) dalam bidang manufaktur dan servis industri menghasilkan hasil bahwa hanya *conscientiousness*, *extraversion*, dan *emotional stability* yang memiliki hubungan terhadap kinerja pada level individual karyawan. Hasil yang berbeda dalam hubungan antara kepribadian *big five* dan kinerja karyawan juga terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh Sartori *et al.* (2017) bahwa *conscientiousness*, *extraversion*, *emotional stability*, dan *openness to experience* memiliki hubungan dengan kinerja, dan *agreeableness* tidak memiliki hubungan yang dengan kinerja.

Ceschi *et al.* (2016) pada penelitiannya dengan pekerja di Italia didapatkan hasil bahwa diantara tipe kepribadian lima besar, yang memiliki hubungan dengan

kinerja hanya *conscientiousness*, *extraversion*, dan *emotional stability*, disaat *agreeableness* dan *openness* tidak memiliki hubungan dengan kinerja. Melihat hasil dari beberapa penelitian terdahulu, terdapat pengaruh antara kepribadian yang diukur dengan dimensi *big five* terhadap kinerja meskipun memiliki hasil yang berbeda-beda, maka dalam penelitian ini penulis memiliki tujuan untuk mengkaji fenomena tersebut pada karyawan Telkom Witel Bandung.

PT Telekomunikasi Indonesia merupakan *Big Corporate* yang bergerak dalam bidang telekomunikasi dan jaringan yang telah memiliki konsumen dari seluruh penjuru Indonesia. Telkom Indonesia merupakan perusahaan telekomunikasi yang banyak meraih berbagai penghargaan salah satunya di bidang *Human Resource* dari *Indonesian Human Capital Study (IHCS)* (Telkom Indonesia, 2018b). Telkom Indonesia juga mendapatkan penghargaan pada tahun 2017 di bulan Mei sebagai *Indonesia Most Admired Companies* pada kategori Telekomunikasi dan *Best Companies to work for* dalam HR Asia Award dari HR Asia Magazine. Pada bulan Desember 2017, Telkom Indonesia juga dinobatkan sebagai *The Winner of Indonesian Employers of Choice Award* dari SWA (Telkom Indonesia, 2017a). Dalam hal ini, penulis ingin mengetahui lebih dalam mengenai sumber daya manusia yang ada pada perusahaan besar ini, terkhusus pada Telkom Witel Bandung.

PT Telekomunikasi Indonesia mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan secara berkala, penulis mewawancarai Umi Indra selaku *Assistant Manager CDC* Witel Bandung pada tanggal 5 November 2018, beliau mengatakan suatu permasalahan yang cukup sering terjadi di Telkom Witel Bandung adalah pada saat ada posisi jabatan yang kosong, bagian *HR* cukup sulit mencari nama-nama karyawan yang memiliki kemampuan dan prestasi kerja yang istimewa untuk segera di promosikan. Hal ini dikarenakan cukup banyak karyawan yang mencapai nilai baik sekali dalam pencapaian level kinerja, namun tidak ada yang mencapai kategori level istimewa, hal ini menjadi permasalahan tersendiri bagi divisi *HR* dalam memilih karyawan yang akan di promosikan, dan memisahkan karyawan yang memiliki kategori kinerja yang istimewa.

Setelah melakukan observasi dan wawancara, didapatkan hasil penilaian kinerja karyawan Telkom Witel Bandung dari tahun 2015-2017.

Tabel 1.1 Kriteria Penilaian Kerja Karyawan Telkom Witel Bandung

Range Nilai (%)	Keterangan	Simbol
$\geq 110$	Istimewa	P1
$\geq 103$ s.d $< 110$	Baik Sekali	P2
$\geq 96$ s.d $< 103$	Baik	P3
$\geq 90$ s.d $< 96$	Kurang	P4
$< 90$	Kurang Sekali	P5

Sumber: HR & CDC PT Telkom Regional III area Witel Lembong, Bandung.

Berdasarkan kriteria diatas, berikut adalah rekapitulasi data kinerja individu Telkom Witel Bandung dari tahun 2015-2017:

Tabel 1.2 NKI Karyawan Telkom Witel Bandung 2015-2017

Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Keterangan
0	1%	0	P1
62%	53%	97,5%	P2
37%	44%	1%	P3
1%	2%	1,5%	P4
0	0	0	P5

Sumber: HR & CDC PT Telkom Regional III area Witel Lembong, Bandung.

Saat ini karyawan yang ada di Telkom Witel Bandung adalah 142 orang (Hingga Oktober 2018), berdasarkan tabel diatas dapat diketahui terdapat beberapa kelemahan pada nilai kinerja individu karyawan Telkom Witel Bandung dalam tiga tahun terakhir, masih ada karyawan yang mencapai nilai P4 (Kurang) meskipun persentasenya sangat rendah. Meskipun pada tahun 2017 sasaran kerja karyawan telah mencapai nilai P2 (Baik sekali) dalam persentase yang baik yaitu 97,5%, tidak ada karyawan yang bisa mencapai level P1 (Istimewa). Seperti hasil wawancara dan diskusi dengan Ibu Umi Indra selaku *Assistant Manager* CDC bahwa Telkom Witel Bandung masih sulit mendapatkan karyawan yang mencapai nilai P1 atau istimewa. Dalam tiga tahun terakhir, P1 hanya dicapai pada tahun 2016 dan memiliki persentase yang sangat rendah yaitu 1%.

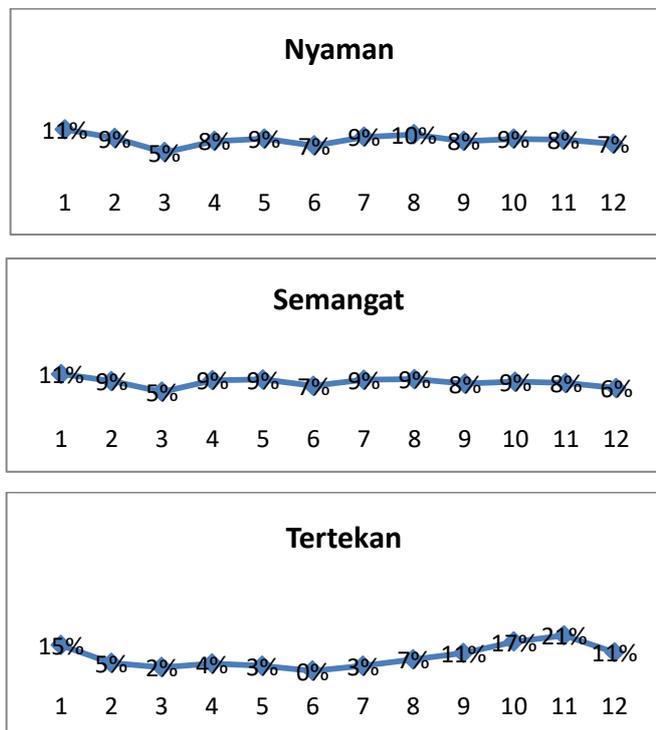
Pada tanggal 12 September 2018 pukul 13.30-14.10, penulis melakukan wawancara dengan pihak Telkom Witel Bandung yaitu bagian *HR Development*

yaitu dengan narasumber Rony Ruchiyat dan Halima selaku *Assistant Manager HR Development* Witel Bandung, penulis berdiskusi mengenai sikap-sikap apa saja yang harus dimiliki oleh karyawan Telkom. Narasumber memperkenalkan kipas budaya Telkom yang dikenal dengan *The Telkom Way*, yaitu terdiri dari *Integrity, Enthusiasm, Totality, Solid, Speed, Smart, Imagine, Focus*, dan *Action*. Sembilan poin tersebut menjelaskan bagaimana sikap serta perilaku yang baik untuk karyawan Telkom. Narasumber mengatakan, pada poin *Integrity* disebutkan bahwa seorang karyawan Telkom harus berperilaku jujur, positif dan mematuhi aturan perusahaan serta norma sosial. *Enthusiasm* berpedoman pada semangat, kegembiraan, dan rasa sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan. Poin *Totality* mengharuskan karyawan untuk berkomitmen, berdedikasi, dan berkembang dalam lingkungan Telkom. *Solid* mendasari rasa saling percaya dan komitmen bekerjasama antar karyawan untuk mewujudkan visi bersama. Poin *Imagine* mengarah kepada orientasi jangka panjang/visioner seorang karyawan. Sifat *Speed* mengacu pada kegesitan serta keaktifan karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik. *Smart* dalam memahami tujuan perusahaan. *Focus* dalam bekerja dan mengoptimalkan segala sumber daya. Dan poin *Action*, mengharapkan seorang karyawan Telkom untuk bisa mengimplementasikan rencana, melakukan evaluasi dan perbaikan atas kesalahan sehingga terus menjadi lebih baik kedepannya.

Fiernaningsih (2017) mengatakan bahwa dengan mengembangkan kepribadian yang baik terhadap karyawan, maka karyawan akan memiliki kinerja yang baik, hal tersebut akan berdampak baik pula untuk organisasi. Dengan adanya ke-9 poin *The Telkom Way*, tentu Telkom menginginkan karyawannya berpedoman pada sikap-sikap tersebut. Salah satu pendekatan yang dilakukan Telkom adalah dengan memantau *feeling/mood* karyawannya setiap hari dengan sistem absensi melalui aplikasi Diarium. Dengan memantau *feeling/mood* karyawannya setiap hari, telkom berharap dapat mengetahui bagaimana sifat yang dimiliki oleh karyawannya.

Penulis melakukan observasi dan melakukan diskusi wawancara dengan Ima Mawadah selaku staff *HR Service* di Kantor Pusat Telkom Graha Merah

Putih di Jalan Japati, Bandung pada 5 desember 2018. Beliau mengatakan bahwa dalam sistem absensi, Telkom memberlakukan sistem *feeling/mood*. Sistem absensi ini menggunakan aplikasi Diarium yang hanya bisa diakses oleh karyawan tetap Telkom di seluruh Indonesia. Sistem ini tidak hanya menunjukkan tingkat kehadiran karyawan, namun karyawan akan diminta untuk mengisi *feeling/mood* bekerja pada setiap harinya. Sistem absensi baru ini mengalami banyak perbaikan selama dua tahu terakhir, pada tahun 2017, terdapat lima jenis *feeling/mood* yaitu Gembira, Nyaman, Sedih, Semangat dan Tertekan. Namun pada 2018, mengalami *upgrade* dan perbaikan dalam kategori *feeling/mood* menyisakan tiga jenis saja, yaitu nyaman, semangat dan tertekan. Penulis tertarik pada kategori tertekan dalam sistem absensi melalui *mood* tersebut. Setelah melakukan diskusi dengan pihak HR Telkom Regional III area Witel, penulis mendapatkan data internal *feeling/mood* karyawan pada Telkom Witel Bandung pada tahun selama tahun 2017 yang hanya akan berfokus pada tiga kategori *feeling/mood* sebagai berikut :



Gambar 1.3 Rekapitulasi data *feeling/mood* karyawan Telkom Witel Bandung periode 2017

Sumber : Data Internal Telkom Regional III

Berdasarkan data diatas laporan *feeling/mood* kerja diatas, terlihat bahwa setiap karyawan yang hadir, memiliki *mood* kerja yang berbeda-beda. Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis kepada karyawan yang berada di Divisi *HR*, penurunan dan peningkatan terhadap *feeling/mood* kerja karyawan dikarenakan banyaknya tugas-tugas yang diturunkan kepada Telkom Witel Bandung dari kantor pusat Telkom Indonesia, mengingat empat aktivitas Telkom Witel Bandung, yaitu sebagai penyedia informasi untuk konsumen seputar produk dan program layanan yang disediakan oleh Telkom, penyedia berlangganan produk Telkom, penyedia pusat tagihan pembayaran bagi konsumen Telkom Group, dan sebagai penyedia tempat berkeluh-kesah untuk konsumen mengenai produk dan layanan Telkom (Telkom Witel Bandung, 2018).

Dalam suatu organisasi, tentu terdapat karyawan dengan kepribadian yang berbeda-beda, memiliki kepribadian yang berbeda-beda juga dapat menyebabkan sikap serta perasaan yang berbeda-beda, namun hal itu menjadi tantangan sendiri bagi perusahaan untuk memaksimalkan perbedaan tersebut agar setiap karyawan dapat menghasilkan performansi yang baik. Sackett dan Walmsley (2014) mengatakan bahwa kepribadian memiliki banyak arti, maka dari itu hal tersebut harus di diferensiasikan agar menghasilkan diskusi yang berarti untuk perubahan yang lebih baik. Tuteja dan Sharma (2016) juga mengatakan bahwa kepribadian telah dianggap sebagai salah satu faktor penting dalam menganalisis kinerja seorang individu.

Memiliki berbagai penghargaan dalam bidang *Human Resource* mengindikasikan bahwa Telkom memiliki bidang *HR* yang baik, namun setelah wawancara dan observasi, ketika ada posisi jabatan yang kosong, terkadang Telkom Witel Bandung masih sulit dalam memilih karyawan yang memiliki kinerja istimewa untuk di promosikan. Lalu permasalahan lain yang didapatkan setelah melakukan observasi dan wawancara, masih terdapat karyawan yang merasa tertekan dalam pekerjaannya. Hal ini tentu tidak disebabkan oleh *HR* maupun Telkom sebagai penanggung jawab karyawan, namun hal ini disebabkan oleh karakteristik kepribadian yang terdapat dalam diri masing-masing karyawan. Hal ini menjadi dasar bahwa suatu organisasi harus memperhatikan kepribadian

karyawannya untuk mencapai efisiensi dan efektifitas organisasi (Fučíková & Šikýř. 2013).

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu, hasil observasi, wawancara dan data-data internal yang didapat, penulis menarik kesimpulan mengenai kondisi permasalahan terkait dua variabel penelitian ini yaitu tipe kepribadian dan kinerja karyawan. Maka dari itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Telkom Witel Bandung dengan dasar bagaimana tipe kepribadian karyawan yang berbeda-beda dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Tipe Kepribadian Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT Telkom Witel Bandung)”**.

### **1.3. Perumusan Masalah**

Mungkin setiap individu pernah menanyakan hal ini kepada dirinya sendiri ‘Mengapa saya melakukan tindakan yang berbeda dari orang lain, padahal tugas yang diberikan, dan metode pekerjaan kami sama’ entah dalam hal ketepatan waktu, kualitas dari hasil yang dikerjakan, dan lain hal sebagainya. Setiap individu, mungkin juga pernah menanyakan hal ini pada diri sendiri ‘Apakah saya benar-benar mengenali diri saya sendiri?’, karena sampai saat ini masih banyak orang yang belum mengenali diri sendiri secara keseluruhan.

Kepribadian merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan kinerja. Dengan mengetahui bagaimana tipe kepribadiannya, seorang karyawan akan mengetahui dirinya lebih baik, dan juga akan mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dalam lingkup organisasi, akan terdapat berbagai macam individu dengan kepribadian yang berbeda. Namun hal itu menjadi tantangan sendiri bagi perusahaan untuk memaksimalkan perbedaan tersebut agar setiap karyawan dapat menghasilkan performansi yang baik.

PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) adalah *big corporate* yang bergerak dalam bidang Telekomunikasi dan Jaringan yang memiliki pasar diseluruh penjuru Indonesia. Telkom juga mendapatkan banyak penghargaan di berbagai bidang. Dengan hal tersebut, ada sebuah budaya yang dikenal dengan *The Telkom Way*, yang menyangkut dengan sikap dan kepribadian yang harus karyawan Telkom miliki. Makadari itu, penulis ingin mengetahui apakah

karyawan Telkom berpedoman pada budaya tersebut dan menghasilkan kepribadian yang baik atau tidak. Di sisi lain, penulis juga ingin mengetahui dengan banyaknya penghargaan yang didapat oleh Telkom dalam berbagai bidang, bagaimana kinerja karyawan-karyawan Telkom, terkhusus di Telkom Witel Bandung.

Telkom telah menyediakan kipas budaya yang berisikan sikap-sikap dan perilaku seperti apa yang diharapkan oleh Telkom untuk karyawannya, salah satu pendekatan yang dilakukan Telkom adalah dengan sistem absensi berdasarkan *feeling/mood*. Dari data yang didapatkan penulis, terdapat permasalahan yaitu adanya karyawan dengan kategori *mood* tertekan yang mengalami peningkatan selama tahun 2017. Penulis berasumsi bahwa rendahnya stabilitas emosi karyawan dapat menyebabkan karyawan mudah merasa tertekan. Hal ini menjadi pertanyaan besar bagi penulis, maupun bagi Telkom Witel Bandung, apakah hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawannya atau tidak. Dalam meneliti kepribadian seseorang, tipe kepribadian yang kerap digunakan adalah *big five personality*, yaitu mencakup *openness to experience*, *extraversion*, *agreeableness*, *neuroticism*, dan *conscientiousness*.

Berdasarkan fenomena, penelitian terdahulu, latar belakang yang telah diuraikan dan teori-teori pendukung yang berkaitan, maka dapat disimpulkan perlu untuk meneliti tipe kepribadian seorang karyawan dan apakah berpengaruh terhadap kinerjanya. Sehingga berdasarkan paparan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Tipe Kepribadian terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT Telkom Witel Bandung).”**

#### **1.4. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana tipe kepribadian yang dimiliki karyawan Telkom Witel Bandung?
2. Bagaimana kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?
3. Bagaimana pengaruh tipe kepribadian *extraversion* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?

4. Bagaimana pengaruh tipe kepribadian *openness to experience* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?
5. Bagaimana pengaruh tipe kepribadian *neuroticism* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?
6. Bagaimana pengaruh tipe kepribadian *conscientiousness* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?
7. Bagaimana pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?
8. Bagaimana pengaruh tipe kepribadian terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung?

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui tipe kepribadian yang dimiliki karyawan Telkom Witel Bandung.
2. Untuk mengetahui kondisi kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *extraversion* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *openness to experience* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.
5. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *neuroticism* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.
6. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *conscientiousness* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.
7. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian *agreeableness* terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.
8. Untuk mengetahui pengaruh tipe kepribadian terhadap kinerja karyawan Telkom Witel Bandung.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

#### **1.6.1. Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk peneliti lain yang sedang melakukan penelitian di bidang yang sama.

### **1.6.2. Aspek Praktis**

#### **1. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan memberikan pelajaran dan pengalaman bagi peneliti. Penelitian ini membantu penulis memperdalam banyak hal baru, tidak hanya di bidang manajemen, namun juga dalam bidang psikologi dan perilaku manusia dalam organisasi. Penelitian ini adalah sarana bagi penulis untuk menerapkan ilmu yang diperoleh semasa perkuliahan.

#### **2. Bagi PT Telkom Witel Bandung**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan bagi pihak Telkom Witel Bandung mengenai karyawan-karyawannya dalam hal kinerja serta kepribadian. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberi masukan kepada Telkom Witel Bandung agar lebih baik lagi kedepannya.

### **1.7. Ruang Lingkup Penelitian**

#### **1.7.1. Lokasi dan Objek Penelitian**

Penelitian ini berlokasi di PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk.) Witel Bandung area Jawa Barat. Yang berlokasi di Jalan Lembong No.11-15, Braga, Sumur Bandung, Kota Bandung, Jawa Barat 40111. Objek penelitian ini adalah karyawan Telkom Witel Bandung.

#### **1.7.2. Waktu dan Periode Penelitian**

Penelitian ini berjalan dimulai pada bulan Agustus 2018 sampai dengan Desember 2018.

### **1.8. Sistematika Penelitian**

Skripsi ini disusun dalam lima bab, dimana setiap bab dibagi-bagi kedalam sub bab. Adapun gambaran umum untuk setiap bab adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan tentang ilustrasi yang memberikan informasi yang bersifat umum serta menyeluruh secara sistematis, terdiri dari gambaran umum

objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi deskripsi teoritis variabel-variabel yang diteliti dan kerangka teoritis yang digunakan serta literatur-literatur yang berkaitan dengan penelitian, kerangka pemikiran dan hipotesis.

## BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, populasi dan teknik *sampling*, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teori dari teknik analisis data yang akan digunakan.

## BAB IV : PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas hasil dari penelitian dan pengolahan data yang dilakukan, interpretasi dari tipe kepribadian, kinerja karyawan serta pengaruh dari tipe kepribadian terhadap kinerja karyawan.

## BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan pembahasan, penafsiran dan pemaknaan dari hasil penelitian serta rekomendasi bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya.