

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Perusahaan

1.1.1 Profil Telkom Corporate University Center

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau disingkat Telkom, adalah satu-satunya perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dengan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom saat ini melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia yang memberi serangkaian layanan telekomunikasi yang lengkap mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk *cloud-based and server-based managed services*, layanan *ePayment* dan *IT enabler, e-Commerce* dan layanan portal lainnya.

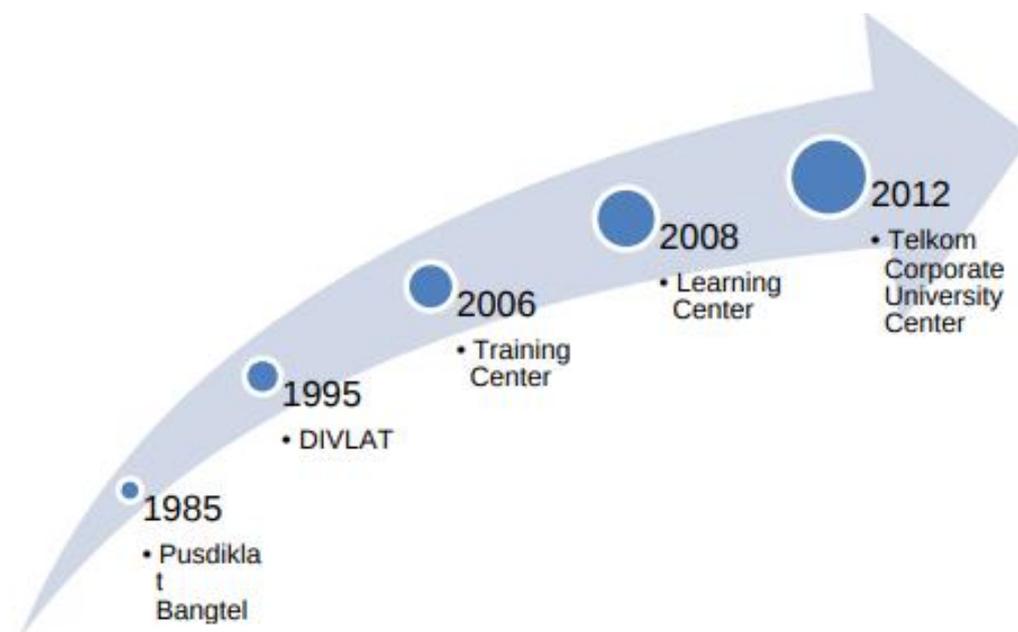
Memasuki awal dekade kedua abad milenium, pada tahun 2012 Telkom mengukuhkan diri menjadi penyelenggara *Telecommunication, Information, Media, Edutainment dan Services (TIMES)* untuk meningkatkan *business value creation*. Selain itu, Telkom juga membangun Image baru dengan menampilkan logo dan tagline Perseroan yang baru "*the world in your hand*".

Setahun kemudian, Telkom merambah ke mancanegara di kawasan benua Asia dan Amerika. Sejalan dengan ekspansi global yang dilakukan Telekomunikasi Indonesia Tbk pada tahun 2012, PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT Telkom) meluncurkan Telkom *Corporate University Center* (TCUC).

Telkom *Corporate University Center* dibangun untuk mendukung ekspansi global yang gencar dilakukan beberapa tahun terakhir dengan melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Karena cita-cita Telkom adalah mengglobal, maka Telkom harus menyesuaikan diri dengan *Global Standard*. Kesiapan sumberdaya manusia (SDM) menjadi tantangan tersendiri yang perlu dicarikan solusinya secara tepat. *Go global* tentunya membutuhkan SDM, sistem, dan praktik bisnis yang juga berstandar global.

Manajemen Telkom telah menjadikan pembentukan *center of excellence* dalam pengembangan SDM sebagai inisiatif strategis pertama dan utama. Berdasarkan dengan keadaan tersebut Telkom *Corporate University Center* merupakan wahana strategis yang dirancang untuk mendukung pencapaian misi perusahaan dengan melakukan penguatan kemampuan belajar individu dan organisasi.

Hasil dari semua kegiatan *learning & development* harus berkorelasi dan mendukung langsung kinerja bisnis Telkom agar bisa tumbuh secara berkesinambungan di atas rata-rata perkembangan industri. TCUC dibangun untuk menempatkan Telkom sebagai *Center of Excellence*.



Gambar 1.1 Perkembangan Pusdiklat Telkom Menjadi Telkom Corporate University Center

Sumber: <https://corpu.telkom.co.id>

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi Telkom *Corporate University Center* sesuai dengan yang tercantum dalam dokumen Rencana Jangka Panjang PT Telkom, disetujui dan ditandatangani oleh Dewan Komisaris pada tanggal 26 September 2016 adalah : Visi: “*Be The King of Digital In The Region*”

Misi: “*Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*” TCUC memiliki tiga obsesi utama, yaitu: a. *TCUC becomes a national asset and place to*

learn for ICT players in the Region. b. TCUC is the ambassador for growing worldclass spiritual leaders who wil build the “Telkom of The Future” through a culture of performance, diversity, innovation and continuous learning. c. Building Future Ready Global Leaders for Digital Business.

1.1.3 Logo Perusahaan

Berikut adalah logo dari perusahaan Telkom Corporate University Center sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.2



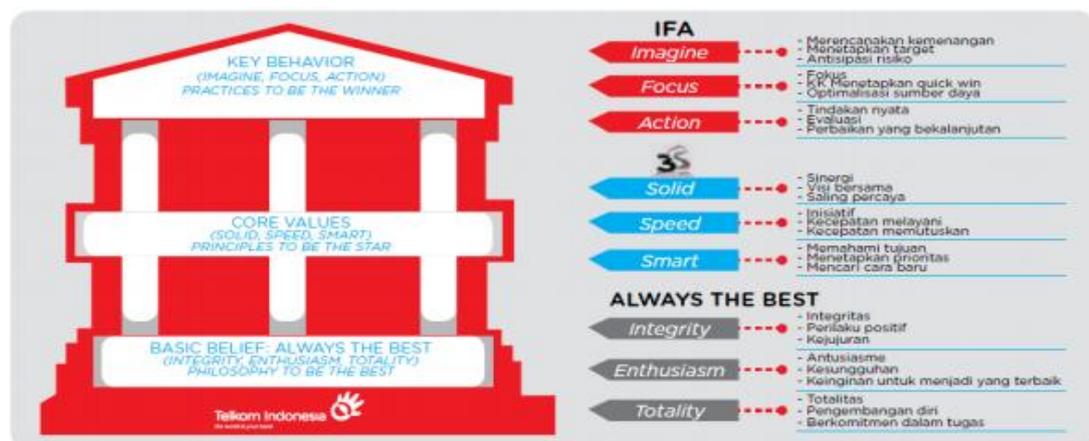
Gambar 1.2 Logo Telkom Corporate University Center

Sumber : Telkom Coprorate University Center

Telkom Corporate University Center memiliki tagline *From competence to commerce*, yang bermakna “dari kompetensi untuk perdagangan” dimana pesan yang disampaikan adalah bahwa Telkom Corporate University Center akan mewujudkan *Center of Excellence* yang dapat melahirkan *great leader, great people* dan *global standard*.

1.1.4 Budaya Perusahaan Telkom Corporate University Center

Telkom Corporate University Center memiliki budaya yang diterapkan pada karyawan sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1.3



Gambar 1.3 Budaya Telkom Corporate University Center

Sumber : Laporan Tahunan Telkom

a. *Basic Belief : Always The Best*

- 1) *Integrity* (Integritas, Perilaku Positif, Kejujuran).
- 2) *Enthusiasm* (Antusiasme, Keunggulan, Keinginan untuk menjadi yang terbaik).
- 3) *Totality* (Totalitas, Pengembangan diri, Berkomitmen dalam tugas).

b. *Core Values : Principles to be The Best*

- 1) *Solid* (Sinergi, Visi bersama, Saling percaya).
- 2) *Speed* (Inisiatif, Kecepatan melayani, Kecepatan keputusan).
- 3) *Smart* (Memahami tujuan, Menetapkan prioritas, Mencari cara baru).

c. *Key Behaviour : Practice to be The Best*

- 1) *Imagine* (Merencanakan kemenangan, Menetapkan target, Analisis resiko).
- 2) *Focus* (Fokus, Menetapkan quick win, optimalisasi sumber daya).
- 3) *Action* (Tindakan nyata, Evaluasi, Perbaikan yang berkelanjutan).

1.1.5 Kegiatan Usaha

a. Mekanisme Pengelolaan

- 1) Penyelenggara aktivitas pembelajaran Perusahaan (*corporate learning*) menggunakan pendekatan strategi *Corporate University*.
- 2) Implementasi *Corporate Univeristy* sebagaimana dimaksud pada point diwujudkan dalam suatu strategic learning perusahaan yang disebut TCUC yang selanjutnya disebut TCUC.
- 3) Telkom *Corporate University Center* merupakan suatu wahana strategis yang dirancang untuk mendukung pencapaian misi Perusahaan dengan melakukan kegiatankegiatan untuk memperkuat kemampuan belajar individu dan organisasi dalam rangka mewujudkan *Center of Excellence*.
- 4) Pengelolaan Telkom *Corporate Univeristy Center* diwadahi dalam struktur organisasi yang dijalankan dengan mekanisme pengelolaan sebagai berikut:
 - a) Board of TCUC yang beranggotakan Direktur secara exofficio.
 - b) Pengelolaan operasi penyelenggaraan TCUC dalam lingkup Telkom Group diselenggarakan oleh Unit Operasi Perusahaan yang diwadahi dalam struktur organisasi TCUC Center.

b. Board of Telkom Corporate University Center

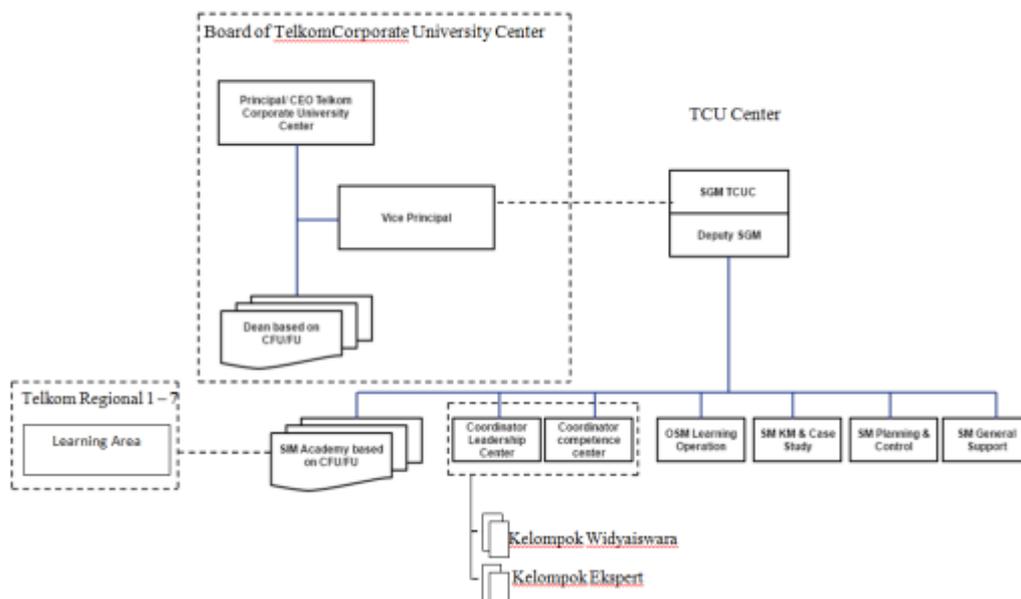
- 1) Principal berperan memberikan *learning strategy direction* Perusahaan dalam lingkup Telkom Group dan bertanggung jawab memastikan arah pembelajaran sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.
- 2) Vice Principal berperan sebagai Sekretaris Board of TCUC sekaligus berperan mengendalikan implementasi *learning strategy direction* Perusahaan melalui TCUC berjalan efektif dalam memenuhi kebutuhan learning perusahaan yang selaras dengan kebutuhan bisnis.
- 3) Ketua Academy berperan memberikan *functional learning strategy direction* untuk aktivitas Academy yang dipimpinnya dan bertanggung jawab memastikan learning kurikulum dan Learning Solution yang dikembangkan Academy, selaras (linked) dengan strategi bisnis perusahaan yang relevan.

c. Kelompok Kerja Telkom Corporate University Center

- 1) Implementasi pengelolaan proses pembelajaran (learning) perusahaan melalui TCUC memerlukan integrasi dari seluruh learning resources, proses dan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
- 2) Untuk menjamin efektivitas pengelolaan implementasi TCUC secara keseluruhan, maka di dalam pengorganisasian TCUC sebagaimana diperlukan mekanisme share ownership yang diwadahi dalam suatu mekanisme kerja yang disebut Kelompok Kerja TCUC.
- 3) Kelompok Kerja Academy terdiri dari :
 - a) Kelompok Kerja Customer Facing Unit (CFU) meliputi bidang:
 1. *Mobile*
 2. *Digital, Innovation & Strategy Protofolio*
 3. *Consumer*
 4. *Enterprise*
 5. *Wholesale & International*
 - b) Kelompok Kerja Funtional Unit (FU) meliputi bidang:
 1. *Network, IT & Solution*
 2. *Human Capital, Finance & Leadership*

1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dari Telkom Corporate University Center dapat ditunjukkan pada Gambar 1.4



Gambar 1.4 Struktur Organisasi TCUC

Sumber: <https://corpu.telkom.co.id>

Pengelolaan operasional Telkom *Corporate University Center* dilaksanakan oleh Senior General Manager (SGM) dibantu oleh 1 orang Deputy SGM, 7 orang Operation Senior Manager (membawahi 7 Business Academy), 2 Koordinator kelompok pakar dan instruktur, 1 OSM Learning Operation, 1 Senior Manager (SM) Case Study & Knowledge Management, 1 SM Planning & Control, 1 SM General Support.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam lingkungan bisnis saat ini, karyawan harus menghadapi berbagai tantangan baru. Perubahan dan kekacauan di tempat kerja sepertinya sudah menjadi hal yang biasa. Sebagian besar setuju bahwa organisasi yang sukses, secara konsisten beradaptasi dengan perubahan yang lebih baik daripada yang tidak sukses.

Dalam suksesnya sebuah organisasi manajemen sumber daya manusia adalah hal yang penting seperti menurut Marwansyah (2016:3) dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan (Hasibuan, 2017:10). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, karena manajemen manusia sebagai penentu efektivitas organisasi dan sumber daya yang penting dalam organisasi. Pendekatan terhadap manajemen manusia didasarkan pada nilai manusia dan hubungannya dengan organisasi (Sunyoto & Burhanudin, 2015:4).

Berdasarkan faktor – faktor tersebut, faktor sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang paling potensial untuk memberikan keunggulan bagi organisasi. Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang penting adalah keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Hal ini disebutkan dalam *Gallup's Global Workplace Analytics* mengenai *employee engagement* di Indonesia menyebutkan hanya 8% pekerja di Indonesia yang *feeling engaged* atau pekerja yang bergairah dalam bekerja dan merasakan sebuah hubungan yang kuat dengan perusahaan tempat ia bekerja. Saat karyawan terbaik pada suatu perusahaan tidak *feeling engaged*, mereka cenderung meninggalkan organisasi terkait dengan masalah pekerjaannya dan biasanya tidak bahagia berada di dalam organisasi tersebut. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gallup pada tahun 2016 mengenai tingkat *employee engagement* di Asia Tenggara sebagaimana ditunjuk pada Tabel 1.1 dibawah:

TABEL 1.1
TINGKAT *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI ASIA TENGGARA

Lagging Behind Other Southeast Asian Nations			
Among Southeast Asian nations, employee engagement is highest in the Philippines, where 29% of employees are engaged and 8% are actively disengaged. In contrast, only 8% of Indonesian employees are engaged at work, while 15% are actively disengaged.			
	Engaged	Not engaged	Actively disengaged
Philippines	29%	63%	8%
Thailand	14%	84%	2%
Malaysia	11%	81%	8%
Singapore	9%	76%	15%
Indonesia	8%	77%	15%

Sumber : Global Workplace Analytics (2016)

Dari lima negara Asia Tenggara yang telah diteliti, Indonesia merupakan negara dengan presentase tingkat *employee engagement* terendah yaitu 8%. Ratenje dan Emond (2013) menyebutkan besarnya sumber daya manusia yang berusia muda menjadi salah satu faktor kunci yang menyebabkan rendahnya tingkat *employee engagement* di Indonesia. Meningkatnya jumlah gen Y di Indonesia perlu adanya perubahan budaya organisasi. Hal ini karena kunci keberhasilan ekonomi Indonesia adalah Ekonomi Kreatif dan Kreativitas yang dimiliki oleh kaum muda (Gallup's *Global Workplace Analytics*, (2016).

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan *Telkom Corporate University Center* bahwa penilaian kinerja karyawan, dapat disajikan dalam tabel 1.1 berikut ini :

TABEL 1.2
INDEKS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN TELKOM CORPORATE
UNIVERSITY CENTER

Nilai Prestasi	Keterangan	Range Nilai (%)
P1	Istimewa	≥ 110
P2	Baik Sekali	≥ 103 s.d < 110
P3	Baik	≥ 96 s.d < 103
P4	Kurang	≥ 90 s.d < 96
P5	Kurang Sekali	< 90

Sumber : Telkom Corporate University Center

Nilai Kinerja Individu *Telkom Corporate University Center* dari tahun 2016 hingga 2018 terdapat pada tabel 1.3 sebagai berikut :

TABEL 1.3
PERSENTASE KINERJA KARYAWAN TELKOM CORPORATE
UNIVERSITY CENTER

eScore	Tahun 2016		Tahun 2017		Tahun 2018	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
P1	0	0	0	0	0	0
P2	61	30%	65	32%	61	30%

P3	142	70%	138	68%	122	60%
P4	0	0	0	0	20	10%
Jumlah	203	100%	203	100%	203	100%

Sumber : Data Internal Perusahaan

Berdasarkan tabel 1.3 pada tahun 2016 kinerja karyawan mendominasi nilai prestasi P3 dengan kategori “Baik” sebesar 70%, dan nilai persentase P2 adalah 30% dengan kategori “Sangat Baik”. Tahun 2017 nilai pada P3 dengan kategori “Baik” mengalami penurunan menjadi 68%, dan P2 dengan kategori “Sangat Baik” mengalami peningkatan menjadi 32%. Sedangkan pada tahun 2018 terjadi penurunan kinerja karyawan yaitu P2 “Sangat Baik” sebesar 30%, P3 “Baik” sebesar 60%, dan P4 dengan kategori “Kurang” dengan persentase 10%.

Penilaian tersebut dari 203 karyawan pada Telkom *Corporate University Center* dalam periode 2016-2018. Analisis tabel kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai kinerja dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 terjadi penurunan. Namun rata-rata karyawan mendominasi penilaian P3 dengan kategori (Baik).

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Telkom *Corporate University Center* dituntut untuk tetap menjaga konsistensi realisasi terhadap target dengan cara mengelola SDM dengan efektif dan efisien agar perusahaan dapat berjalan optimal dan berkontribusi positif terhadap pencapaian target. Salah satu asset yang tak luput menjadi perhatian adalah sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. Manusia menjadi asset yang unik, karena merupakan satu-satunya asset yang bernyawa, sehingga diperlukan treatment khusus untuk menjaga loyalitasnya kepada perusahaan.

Kinerja dan kesuksesan organisasi terkait erat dengan kemampuan organisasi tersebut untuk mengelola keterikatan karyawan secara efektif, dan beberapa keuntungan dari karyawan yang terikat untuk mencakup profitabilitas, karyawan yang lebih termotivasi dan tingkat kinerja yang lebih tinggi, dan peningkatan kepercayaan karyawan terhadap organisasi Sahoo dan Mirsha (dalam Hough et al, 2016).

Tetapi terkadang tidak semua pelaksanaan *employee engagement* di suatu perusahaan dapat mudah diterapkan kepada karyawan. menurut Gatenby dan Lockwood (dalam Singh 2016) hambatan tertentu dapat menyebabkan keterlibatan

yang rendah di tempat kerja yang mana membawa komplikasi bagi karyawan dan tantangan bagi para pemimpin. Penurunan tingkat *employee engagement* dapat memiliki efek pada produktivitas, layanan pelanggan dan kinerja menurut Mone et al (dalam Singh 2016).

Employee engagement telah diterapkan pada Telkom *Corporate University Center* hal ini dimaksudkan untuk mengetahui tingkat komitmen pegawai terhadap kondisi lingkungan kerja, pengembangan diri dan persepsi secara keseluruhan.

TABEL 1.4
HASIL EMPLOYEE ENGAGEMENT TELKOM CORPORATE
UNIVERSITY CENTER

	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
Engaged	77%	76%	74%
Passively Engaged	18%	22%	20%
Actively Disengaged	5%	2%	6%

Sumber: Data Internal Perusahaan

Berdasarkan data pada tabel 1.4 diatas dapat diketahui bahwa hasil survei tingkat pencapaian *employee engagement* Telkom *Corporate University Center* dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami penurunan yang signifikan, dibuktikan dengan data yang engaged selalu mengalami penurunan. Hal ini perlu menjadi perhatian bagi perusahaan untuk lebih meningkatkan *employee engagement* agar kinerja pegawai dapat lebih maksimal. Oleh karenanya, Telkom *Corporate University Center* terus berusaha berbenah untuk menciptakan keterikatan kepada pegawai.

Berdasarkan data yang didapat oleh peneliti melakukan survey dengan cara menyebar pra-kuisisioner di Telkom *Corporate University Center*, ditemukan bahwa ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.5:

TABEL 1.5
FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan Kuesioner Pra Survey	Nilai										Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Score
1.	Tingkat kepentingan Employee Engagement	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	91%
2.	Kontribusi Employee Engagement terhadap penyelesaian masalah	0	0	0	0	0	0	0	2	5	3	91%
3.	Kontribusi Employee Engagement terhadap kinerja	0	0	0	0	0	0	0	3	3	4	89%

Sumber : Observasi dengan 10 karyawan Telkom Corporate University Center

Dari hasil Pra Survey dapat dilihat bahwa tingkat kepentingan adanya kepentingan employee engagement sebesar 91%, artinya *employee engagement* memiliki peran penting di Telkom Corporate University Center. Kontribusi *employee engagement* terhadap penyelesaian masalah sebesar 91% menandakan bahwa dalam menyelesaikan masalah dapat dipengaruhi melalui *employee engagement*. Responden juga menyatakan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 89%, hal tersebut menjelaskan bahwa pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan benar adanya.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bapak Kusnadi staff Telkom Corporate University Center meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan perusahaan satu sama lain, memberi pelatihan, mengembangkan skill dan pengetahuan karyawan.

Telkom Corporate University Center memulai survei *employee engagement* pada tahun 2013 dengan menggunakan model Aon Hewitt. Selain itu Telkom memperhatikan survei ini secara rutin tiap tahunnya. Dengan diadakannya survei tersebut melatarbelakangi Telkom mengenai tingkat *engagement* karyawan untuk mempertahankan, meningkatkan, mengembangkan serta treatment lainnya terkait pengelolaan sumber daya manusia.

Dengan melihat dan memperhatikan uraian-uraian tersebut diatas mengenai hubungan *employee engagement* dan kinerja, maka penulis melakukan penelitian

dengan judul “*Employee Engagement Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Telkom Corporate University Center*”.

1.3 Perumusan Masalah

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting didalam suatu perusahaan, dikarenakan persaingan di Indonesia dalam dunia pekerjaan sangat ketat tiap tahunnya. Dengan mengelola sumber daya manusia yang baik dapat mendorong kinerja perusahaan. Perusahaan yang tergolong baik telah menyadari untuk mengimplementasikan *employee engagement* sebagai penilaian karyawan. *Employee engagement* sebagai salah satu faktor untuk mendapatkan loyalitas yang tinggi sehingga berdampak terhadap kinerja yang baik dalam suatu perusahaan. *Telkom Corporate University Center* sudah menerapkan *employee engagement* terhadap para karyawannya.

Dari tahun 2016 hingga 2018 indeks *employee engagement* selalu mengalami kenaikan. Hal ini mengindikasikan bahwa *employee engagement Telkom Corporate University Center* memiliki keterikatan yang kuat. Namun, dalam penerapannya tidak semua karyawan memiliki tingkat *engagement* yang tinggi terdapat masalah yang perlu ditinjau lebih dalam. Dengan mengetahui masalah tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap keberhasilan kinerja karyawan di *Telkom Corporate University Center*.

1.4 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana *Employee Engagement* karyawan di *Telkom Corporate University Center*?
- b. Bagaimana kinerja karyawan di *Telkom Corporate University Center*?
- c. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan *Telkom Corporate University Center*?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui *Employee Engagement* karyawan di *Telkom Corporate University Center*.

- b. Untuk mengetahui bagaimana kinerja karyawan di Telkom *Corporate University Center*.
- c. Untuk Mengetahui bagaimana pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan Telkom *Corporate University Center*.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Secara Teoritis

Peneliti ingin memberi manfaat untuk perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan serta menjadi referensi tambahan untuk mengembangkan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia

1.6.2 Secara Praktis

- a. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi bagi organisasi untuk mengidentifikasi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan khususnya *employee engagement*. Serta memberi referensi 17 terhadap perusahaan dalam meningkatkan kesuksesan *employee engagement*.
- b. Bagi peneliti, penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu dan mengetahui kunci kesuksesan dari suatu perusahaan.