

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

### 1.1.1. Profil Perusahaan

Fasilitas kesehatan telah dinikmati oleh jajarannya di lingkungan Post en Telegraaf Dienst yang telah berdiri sejak tahun 1884. Pada saat itu, sebagai pegawai negeri, maka apabila seorang karyawan dan keluarga sakit, mereka dapat berobat ke rumah sakit. Dan pengobatan tersebut mendapat penggantian/ restitusi dari pemerintah, yang proses restitusinya melalui unit kerja/ kantor masing-masing.

Kondisi demikian terus berlangsung meski terjadi perubahan pada tahun 1906 menjadi Post, Teelegraaf en Telefoon Dienst, dulu disebut PTT Dienst. Dan terus berlanjut ketika PTT Dienst ditetapkan sebagai Perusahaan Negara pada tahun 1931. Demikian halnya ketika pemerintah menerbitkan PERPU nomor 240 tahun 1961 berubah menjadi PN Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Lapangan usaha PN POSTEL ternyata berkembang dengan pesat, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 29 dan 30 tahun 1965, PN Pos dan Telekomunikasi dipecah menjadi PN Pos & Giro dan PN Telekomunikasi.

Dengan adanya pemisahan tersebut, maka dalam penanganan fasilitas kesehatan karyawan dan keluarga, PN Telekomunikasi lebih dapat berkonsentrasi untuk mengelola sendiri, agar para karyawan bila berobat dapat lebih efisien dalam waktu dan tenaga, sehingga dapat bertugas dengan optimal. Pengelolaan fasilitas kesehatan menjadi semakin berkembang, sejalan dengan diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor SK. 76/ U/ 1969 tanggal 20 Desember 1969, dimana pengelolaan kesehatan di lingkungan PN Telekomunikasi dilaksanakan oleh **Seksi Kesehatan**, dengan tugas utamanya adalah pengurusan klinik, pengobatan oleh dokter kontraktor, rumah obat kontraktor dan penyelesaian tagihannya.

Pada masa-masa ini telah dirintis pembangunan poliklinik di Bandung, yaitu poliklinik di Jalan Sentot Alibasyah, yang merupakan tempat untuk melayani karyawan PN Telekomunikasi yang berdomisili di kawasan Bandung Utara, sedang untuk karyawan yang bertugas dan berdomisili di daerah Bandung Selatan dilayani oleh poliklinik Jalan Tegalega. Kedua poliklinik dimaksud pada saat itu berfungsi sebagai Poliklinik Pusat.

Mengingat begitu banyaknya karyawan yang harus dilayani, maka untuk memudahkan pelayanan kesehatan dibentuklah beberapa poliklinik, yaitu poliklinik di Jalan Kebonwaru untuk melayani karyawan yang dinas dan berdomisili di wilayah Bandung Timur, poliklinik di Kompleks Kantor Telepon Jalan Lembong untuk melayani karyawan di Kantor Telepon tersebut, poliklinik di Kompleks Pemancar Dayeuhkolot berlokasi di Jalan Mohammad Toha dan poliklinik di Kompleks Penerima Rancaekek berada di Jalan Raya Rancaekek.

Sejalan dengan proses penyempurnaan penggunaan sarana fasilitas kesehatan di Bandung , secara bertahap dibangunlah poliklinik di wilayah. Bermula dari poliklinik Jakarta, kemudian Surabaya, Medan, Semarang, Makassar, Palembang, Banjarbaru, Denpasar, Padang, Jayapura dan Ambon.

Pada tahun 1983 status PN Telekomunikasi berubah menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL) dan melalui Surat Keputusan Direksi PERUMTEL Nomor : SK. 1046/ KKP.081/ PEG -33/ 85 tanggal 28 Juni 1985 tentang Uraian Tugas dan Fungsi Direktorat Personalia dan Tata Usaha PERUMTEL yang merupakan penjabaran dari Keputusan MENPARPOSTEL Nomor : KM. 29/ OT/ 001/ PPT-83 tanggal 24 Oktober 1983 tentang Struktur Organisasi & Tata Kerja PERUMTEL. Berdasarkan SK tersebut, pengelolaan kesehatan dilaksanakan oleh **Bagian Kesehatan Pegawai (KESTEL)**, yang merupakan unit kerja di bawah Sub Direktorat Administrasi Kepegawaian (SUBDITADPEG).

Tugas Bagian KESTEL ini lebih luas dari unit kesehatan sebelumnya, yaitu meliputi perencanaan, pengendalian dan pemeliharaan kesehatan karyawan, pensiunan dan keluarganya (kesehatan umum, gigi & mulut, pengurusan peralatan kesehatan), penyelenggaraan poliklinik di Kantor Pusat, penuluhan, promotif phisik dan hygiene perusahaan dan keselamatan kerja.

Pada periode ini pengelolaan fasilitas kesehatan lebih baik, hal ini ditandai dengan adanya data administrasi kesehatan dari masing-masing keluarga telah mulai ditangani dengan baik. Demikian juga kerjasama dengan mitra kerja seperti: rumah sakit, apotik, laboratorium dan dokter spesialis sudah diatur dengan Perjanjian Kerjasama ( PKS ). Hal ini tentunya jauh lebih baik dibanding periode sebelumnya.

Sejalan dengan perubahan yang terjadi dalam tubuh PERUMTEL, maka pada tanggal 7 September 1990 terbit KD. 10370/ KP.081/ PEG -34/ 90 tentang Organisasi

dan Tata Kerja Direktorat Personalia dan Tata Usaha. Pada masa ini pengelolaan kesehatan berada dibawah naungan Sub Direktorat Administrasi Kepegawaian dan ditangani langsung oleh **Bagian Kesehatan dan Keselamatan Kerja** , dengan tugas : merencanakan dan melaksanakan pelayanan kesehatan umum dan gigi, pembinaan kesehatan dan hygiene perusahaan, administrasi umum dan pengawasan anggaran bagian serta mengembangkan kesehatan lingkungan dan keselamatan kerja.

### 1.1.2. Logo Perusahaan

Logo Yayasan Kesehatan Pegawai Telkom adalah sebagai berikut.



**Gambar 1. 1 Logo Perusahaan**

*Sumber : <https://yakestelkom.or.id>*

### 1.1.3. Visi Misi Perusahaan

Visi :

Menjadi institusi terbaik di Indonesia dalam mengelola layanan kesehatan berbasis managed Care bagi para pensiunan dan karyawan TelkomGroup beserta keluarga

Misi :

- 1) Mengelola layanan kesehatan berkualitas bagi Pensiun/Karyawan TELKOM GROUP beserta keluarga.
- 2) Mendorong dan mengembangkan paradigma sehat sebagai value bagi seluruh pensiunan dan karyawan TELKOM GROUP beserta keluarga.
- 3) Mengembangkan plan asset untuk menjaga ketersediaan dana dalam rangka membiayai layanan kesehatan pensiunan beserta keluarga.

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting bagi perusahaan karena jika tidak ada maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan perusahaannya. Perkembangan globalisasi mempengaruhi setiap perusahaan terutama di bidang sumber daya manusia.

Perusahaan sangat menginginkan setiap karyawannya memiliki kinerja

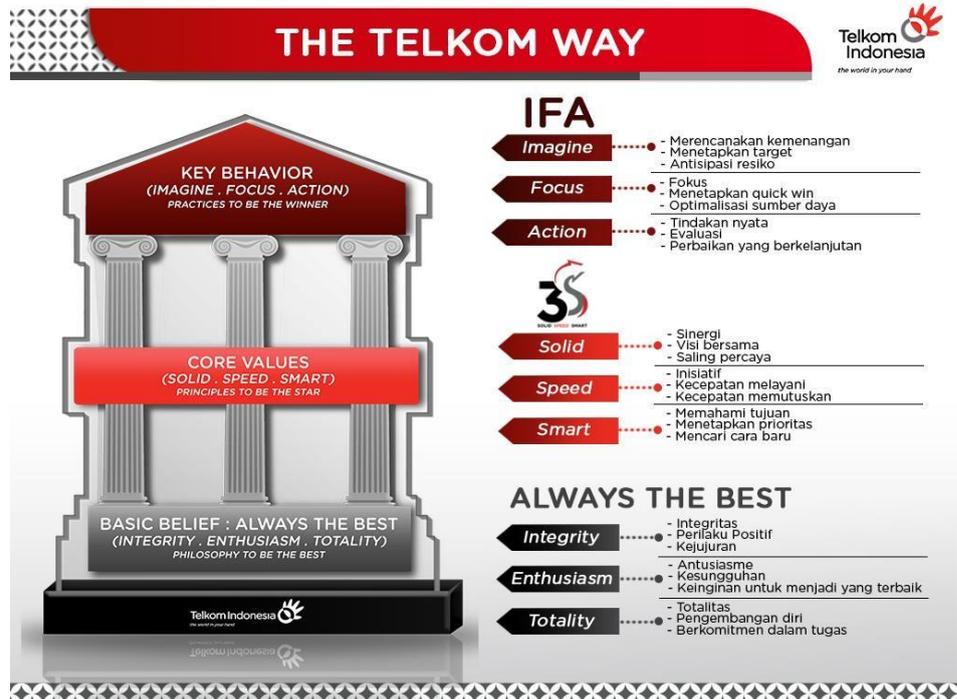
yang tinggi agar tujuan suatu perusahaan dapat tercapai karena keberhasilan suatu perusahaan dapat dinilai dari kinerja para karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini biasanya dikaitkan dengan budaya organisasi setiap perusahaan, bagaimana karyawan dapat termotivasi agar dapat bekerja dengan baik, serta kepemimpinan di suatu perusahaan.

Yakes Telkom merupakan satu-satunya anak perusahaan Telkom di bidang kesehatan yang mengelola kesehatan para karyawan, pensiunan beserta keluarganya, memilikibudaya kerja yang menjadi pedoman dalam memberikan layanan kepada seluruh *stakeholder*.

Menurut Wardiah (2016:196) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah cara orang berperilaku dalam organisasi dan ini merupakan satu set norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku bersama organisasi. Budaya organisasi dibuat agar para karyawan memiliki acuan, pedoman, nilai dan norma yang harus dilaksanakan.

“*The Telkom Way*” merupakan budaya perusahaan atau nilai-nilai perusahaan yang dimiliki Telkom sejak tanggal 10 Juni 2013 yang ditetapkan oleh Direksi melalui surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, No.PD.201.00/r.00/HK250/COP-B0020000/2013 tentang Arsitektur Kepemimpinan dan Budaya Perusahaan. Selanjutnya pedoman implementasi Budaya Perusahaan di lingkungan Telkom Group ditetapkan dalam Peraturan Direktur Human Capital & General Affair Telkom No.PR.201.01/r.00/HK250/COP-B0400000/2013 tentang Budaya Perusahaan Telkom Group. Budaya perusahaan ini berlaku bagi seluruh anak perusahaan termasuk Yakes Telkom.

Penetapan budaya perusahaan diatas mengacu pada Konsep pengelolaan Telkom Group yang didasarkan pada elemen 8S, yaitu *Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure*. Secara lengkap Budaya Perusahaan diformulasikan sebagai berikut:



**Gambar 1. 2 Budaya Perusahaan**

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

Berikut merupakan penjelasan dari budaya perusahaan Telkom Group:

1) *Philosophy to be the Best: Always The Best*

*Always the Best* adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Setiap insan Telkom Group yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas. Ketika setiap aktivitas yang di lakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa.

2) *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality*

*Always the Best* menuntut setiap insan Telkom Group memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).

3) *Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart*

*Principles to be the Star* dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit*.

*Solid* - Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always*

*The Best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*.

*Speed* - Secepat insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat.

*Smart* - Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja *smart*, yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

4) *Practices to be the Winner: Imagine - Focus – Action*

*Practices to be the Winner* dari *The Telkom Way* adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penulis melakukan penelitian dengan menyebarkan kuesioner dari google form kepada setiap karyawan di kantor Yakes Telkom Medan.

TABEL 1. 1  
RATA-RATA NILAI TOTAL BUDAYA ORGANISASI

No	Indikator	Rata-rata
1	Inovasi dan pengambilan risiko	91%
2	Perhatian pada detail	87%
3	Orientasi hasil	93%
4	Orientasi manusia	87%
5	Orientasi tim	87%
6	Agresivitas	87%
7	Stabilitas	95%
<b>Rata-rata nilai total</b>		<b>90%</b>

*Sumber: Data Olahan Peneliti 2021*

Dapat diketahui bahwa hasil kuesioner dari variable budaya organisasi tersebut terdapat empat indikator dengan rata-rata terendah pada indikator nomor 2, 4, 5, dan 6 sebanyak 87%.

Dalam hal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi, terdapat factor yang sangat penting yaitu motivasi. Menurut Sumardjo & Priansa (2018:142), motivasi kerja adalah perilaku dan faktor-faktor yang

mempengaruhi pegawai untuk berperilaku terhadap pekerjaannya. Karena karyawan sangat penting dalam suatu perusahaan, maka karyawan diperlukan untuk lebih perhatian terhadap tugas yang dikerjakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan lebih semangat dan giat dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya jika karyawan memiliki motivasi kerja yang rendah, maka karyawan mudah menyerah, tidak bersemangat, dan kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya.

TABEL 1. 2  
RATA-RATA NILAI TOTAL MOTIVASI

No	Indikator	Rata-rata
1	<i>Need for achievement (nAch)</i>	89%
2	<i>Need for power (nPow)</i>	86%
3	<i>Need for Affiliation (nAf)</i>	91%
Rata-rata nilai total		89%

*Sumber: Data Olahan Peneliti 2021*

Dapat diketahui bahwa hasil kuesioner dari variable motivasi tersebut terdapat indikator dengan rata-rata terendah pada indikator nomor 2 sebanyak 86%.

Motivasi kerja yang baik dapat dipicu dari diri sendiri, lingkungan sekitar, dan orang-orang yang di sekitar. Motivasi kerja yang baik juga dapat dipengaruhi dari seorang pemimpin suatu perusahaan. Menurut Rivai, (dalam Suwatno, Priansa 2016:140) menyatakan kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari kualitas pemimpinnya. Pemimpin yang memiliki kemampuan memanfaatkan sumber daya yang ada, kemampuan untuk mengarahkan kegiatan bawahan yang dipimpinnya, mengantisipasi segala perubahan yang terjadi secara tiba-tiba dan dapat mengoreksi segala kelemahan, serta membawa organisasi kepada tujuan yang disepakati merupakan pemimpin yang memiliki kualitas sangat baik.

TABEL 1. 3  
RATA-RATA NILAI TOTAL KEPEMIMPINAN

No	Indikator	Rata-rata
1	<i>Commanding</i>	96%
2	<i>Visioning</i>	96%
3	<i>Enrolling</i>	96%
4	<i>Relating</i>	96%
5	<i>Coaching</i>	94%
Rata-rata nilai total		96%

*Sumber: Data Olahan Peneliti 2021*

Dapat diketahui bahwa hasil kuesioner dari variable kepemimpinan tersebut terdapat indikator dengan rata-rata terendah pada indikator nomor 5 sebanyak 94%.

Menurut Machmed Tun Ganyang (2018:187), Kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu.

TABEL 1. 4  
RATA-RATA NILAI TOTAL KINERJA KERJA

No	Indikator	Rata-rata
1	Target	93%
2	Kualitas	91%
3	Waktu	96%
4	Taat asas	96%
Rata-rata nilai total		94%

*Sumber: Data Olahan Peneliti 2021*

Dapat diketahui bahwa indikator kinerja kerja dari hasil kuesioner tersebut terdapat indikator dengan rata-rata terendah pada indikator nomor 2 sebanyak 91%.

Penilaian kinerja dari Yakes Telkom menggunakan SKI (Sasaran Kerja Individu) dan NKI (Nilai Kerja Individu) setiap tahunnya. Sasaran Kerja Individu (SKI) merupakan suatu pernyataan mengenai sasaran kerja yang hendak dicapai oleh seorang karyawan dalam waktu satu tahun yang bersifat realistis, dapat diukur dan relevan dengan mengacu pada BPK yang telah ditetapkan, sedangkan Nilai Kerja Individu (NKI) dibuat berdasarkan pelaksanaan sasaran kerja dan standar kerja yang ditetapkan. Kriteria yang ada pada SKI dan NKI berbeda setiap individu karena berkaitan dengan bidang yang dianut oleh para karyawan.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian apakah budaya organisasi, motivasi, dan pemimpin mempengaruhi

kinerja setiap karyawan dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yakes Telkom Medan”,

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana tingkat budaya organisasi Yakes TELKOM Medan?
- 2) Bagaimana tingkat motivasi Yakes TELKOM Medan?
- 3) Bagaimana tingkat kepemimpinan Yakes TELKOM Medan?
- 4) Seberapa besar pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Yakes TELKOM Medan secara parsial?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui tingkat budaya organisasi Yakes Telkom Medan.
- 2) Mengetahui tingkat motivasi Yakes TELKOM Medan.
- 3) Mengetahui tingkat kepemimpinan Yakes TELKOM Medan.
- 4) Mengukur tingkat budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Yakes TELKOM Medan secara parsial.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

#### **1.5.1. Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan akademik dan sebagai bahan masukan, selain itu dapat menjadi acuan dan sumber informasi.

#### **1.5.2. Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Yakes Telkom Medan dalam meningkatkan kinerja karyawan Yakes Telkom Medan.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian, sistematis penulisan bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai penelitian yang terdiri dari lima bab sebagai berikut :

#### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini diuraikan mengenai objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, waktu dan periode penelitian serta sistematika penulisan.

## BAB II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini diuraikan mengenai landasan teori yang digunakan sebagai dasar dari analisis penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

## BAB III Metode Penelitian

Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian dan sumber data, teknik pengumpulan data dan metode analisis.

## BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini diuraikan mengenai hasil dari pengolahan data. Dimana hasil tersebut akan dianalisis oleh peneliti agar ditemukan kesimpulan dari penelitian ini.

## BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang di sertai dengan rekomendasi atau saran bagi perusahaan yang diteliti.