

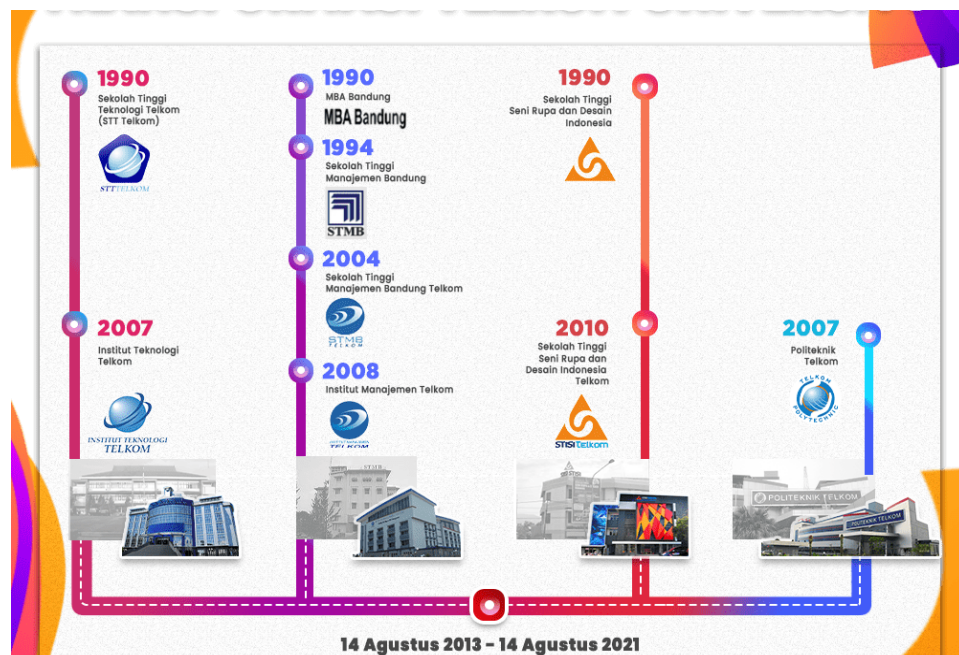
## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1.1.1 Profil Universitas Telkom

Universitas Telkom pendidikan tinggi swasta yang terletak di Bandung, Jawa Barat, diresmikan pada tanggal 14 Agustus 2013 berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kemendikbud Nomor 309/E/0/2013. Universitas ini merupakan hasil penggabungan empat perguruan tinggi di bawah Yayasan Pendidikan Telkom, yaitu Institut Teknologi Telkom (IT Telkom), Institut Manajemen Telkom (IM Telkom), Politeknik Telkom, dan Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI Telkom). Sebelumnya, IT Telkom adalah Sekolah Tinggi Teknologi Telkom (STT Telkom), sementara IM Telkom adalah Sekolah Tinggi Manajemen dan Bisnis Telkom (STMB Telkom). Kedua sekolah tersebut didirikan pada tahun 1990 atas prakarsa PT Telkom (Universitas Telkom, t.t.-a).



Gambar 1.1 Sejarah Universitas Telkom

Sumber: (Telkom University, n.d.)

Universitas Telkom dikenal dengan akronim Tel-U meraih akreditasi Unggul oleh BAN-PT. Tel-U menjadi salah satu perguruan tinggi swasta pertama di Indonesia yang meraih akreditasi tersebut. Universitas ini juga menerima *4 Star Rating by QS Star* dan menjadi satu-satunya universitas yang memiliki Sertifikasi Internasional Teknologi Informasi di Indonesia (ISO 20000-1: 2018). Selain itu, Tel-U telah meraih akreditasi internasional dari ASIC, AQAS, IABEE, dan ABEST21. Pada awal tahun 2023, Institut Teknologi Telkom Jakarta resmi digabung ke dalam universitas ini (Universitas Telkom, 2023e).



**Gambar 1.2 Logo Universitas Telkom**

*Sumber :* (Universitas Telkom, 2023d)

Logo Universitas Telkom pada Gambar 1.2 mengandung makna filosofi tersendiri yang merangkum esensi dunia pendidikan. Lebih dari sekadar elemen visual, setiap warna dan bentuk pada logo ini mencerminkan komitmen Universitas Telkom dalam menghasilkan lulusan yang tidak hanya berkualitas tetapi juga mampu bersaing di dunia kerja yang semakin kompleks. Setiap detail seperti warna merah marun, putih, hitam, dan abu-abu, memiliki interpretasi masing-masing (Universitas Telkom, 2023d).

Warna merah marun dalam logo mencerminkan semangat eksplorasi dan keberanian dalam menciptakan keilmuan baru, didorong oleh tekad yang kuat untuk membangun bangsa dan berkontribusi di lingkungan global. Warna putih melambangkan tata kelola yang bersih, menggarisbawahi komitmen untuk mengembangkan kualitas pendidikan dan kemanusiaan. Sementara warna hitam menjadi lambang ketegasan prinsip dan keyakinan sebagai landasan pengembangan

Tridharma Perguruan Tinggi. Warna abu-abu menjadi simbol teknologi modern, menegaskan komitmen Universitas Telkom pada kekhasan dalam *Information and Communication Technology (ICT)* .

Kombinasi warna merah-putih mewakili semangat kebangsaan dan kebanggaan dalam berkarya untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Sementara kombinasi warna abu-abu dan hitam melambangkan kekuatan karakter bijaksana dan pandangan universal, menunjukkan daya adaptasi yang kuat terhadap perubahan di berbagai bidang. Dengan demikian, logo Universitas Telkom tidak hanya menjadi identitas visual, melainkan juga sebuah narasi simbolis tentang misi, nilai-nilai, dan semangat institusi ini dalam mengembangkan dunia pendidikan dan teknologi.

### **1.1.2 Visi dan Misi**

Universitas Telkom dalam perjalanan menuju visi Menjadi *National Excellence Entrepreneurial University* pada tahun 2028, yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan, Universitas Telkom telah menetapkan misi yang antara lain (Universitas Telkom, t.t.-b):

1. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berkelas dunia, dan berwawasan kewirausahaan.
2. Mengembangkan dan menyebarluaskan pengetahuan baru dan produk intelektual di bidang teknologi, sains, dan seni yang berkontribusi pada pemenuhan tujuan pembangunan berkelanjutan.
3. Berkolaborasi dengan industri dan pemangku kepentingan lain dalam pengembangan inovasi yang berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi bangsa.

### **1.1.3 Budaya Organisasi**

HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) menjadi landasan budaya utama yang diterapkan di Universitas Telkom untuk mengelola sistem pendidikan. Budaya ini memiliki peran krusial dalam membentuk karakter individu dan atmosfer pendidikan yang terstruktur dan bermartabat. Dengan menjaga keseimbangan antara dosen dan mahasiswa serta pemahaman yang kuat terhadap nilai-nilai yang

dijunjung tinggi, Universitas Telkom bertujuan untuk menciptakan lingkungan belajar yang seimbang, berkualitas, dan berintegritas. Nilai-nilai yang terdapat dalam budaya HEI, seperti kerja sama, pencapaian, dan kejujuran, diinternalisasi dan diterapkan dalam aktivitas sehari-hari, menciptakan suasana pembelajaran yang produktif dan positif bagi seluruh komunitas akademik (Setianingsih, 2022).



**Gambar 1.3 Budaya Universitas Telkom**

*Sumber:* (Universitas Telkom, t.t.-c)

Dalam perspektif karyawan, budaya HEI di Universitas Telkom pada Gambar 1.3 memiliki implikasi yang signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia dan lingkungan kerja. Karyawan di Universitas Telkom diharapkan untuk menjadi bagian dari komunitas yang berharmonis, di mana kerja sama dan saling menghormati menjadi nilai yang sangat dijunjung tinggi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, karyawan dapat merasa lebih termotivasi, berkontribusi secara aktif, dan merasa dihargai atas kontribusi mereka.

Budaya *excellence* di Universitas Telkom mendorong karyawan untuk selalu berusaha mencapai prestasi terbaik dalam pekerjaan mereka. Dengan adanya fokus pada pencapaian yang berkualitas, karyawan didorong untuk terus meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka, serta berinovasi dalam menjalankan tugas mereka. Hal ini membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja secara keseluruhan, serta memberikan peluang bagi karyawan untuk berkembang secara profesional.

Nilai integritas yang ditekankan dalam budaya HEI pada karyawan di Universitas Telkom. Diharapkan untuk menjunjung tinggi etika kerja yang tinggi, bertindak dengan jujur dan bertanggung jawab dalam setiap tindakan mereka. Dengan menjaga integritas dalam lingkungan kerja, karyawan dapat membangun kepercayaan antara sesama karyawan dan juga dengan manajemen, yang pada gilirannya menciptakan suasana kerja yang stabil dan produktif.



**Gambar 1.4 Pelaksanaan COCA Universitas Telkom**

*Sumber: (Universitas Telkom & Komunikasi dan Bisnis, 2022)*

COCA (*Calendar of Culture Action*) Universitas Telkom merupakan sebuah pusat kegiatan kreatif dan seni yang berperan penting dalam mempromosikan kreativitas dan ekspresi seni untuk mempererat hubungan civitas universitas telkom (Meilinaeka, 2023). Tujuan utama COCA adalah untuk membangun budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) di lingkungan kampus. Berbagai kegiatan yang ditawarkan oleh COCA meliputi *workshop* dan pelatihan di berbagai bidang kreatif dan seni seperti fotografi, videografi, desain grafis, dan produksi musik. Selain itu, COCA juga mengorganisir pameran seni dan acara budaya yang khas dari setiap fakultas di universitas telkom. Ini semua bertujuan untuk memberikan platform bagi

individu untuk berekspresi secara kreatif serta untuk membangun dan memperkaya komunitas budaya yang aktif dan beragam.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam lima tahun terakhir, Universitas Telkom di Indonesia telah menunjukkan perkembangan yang beragam dalam beberapa indikator kunci yang diukur oleh *Webometrics*. Peringkat nasional Universitas Telkom mengalami penurunan yang cukup signifikan, dimulai dari peringkat ke-5 pada tahun 2020, turun ke peringkat ke-12 pada tahun 2023, sebelum naik sedikit ke peringkat ke-11 pada tahun 2024 pada Tabel 1.1. Peringkat ini mencerminkan variabilitas dalam persepsi dan performa di dalam negeri.

**Tabel 1.1 Ranking Universitas Telkom di *Webometrics***

<i>Year</i>	Peringkat Dalam Negeri	<i>Impact</i>	<i>Openness</i>	Peringkat Dunia
2020	5	763	1817	1435
2021	6	693	1772	1416
2022	9	817	1761	1436
2023	12	768	1457	1347
2024	11	598	1441	1206

*Sumber: (Azanella, 2020; Direktorat Puti, 2021; Leksona, 2023; Webometrics, 2024)*

Nilai dampak (*Impact*) Universitas Telkom juga berfluktuasi, dengan nilai terendah 817 pada tahun 2022 dan nilai tertinggi 598 pada tahun 2024, yang menunjukkan perubahan dalam visibilitas dan pengakuan konten universitas di internet. Indikator keterbukaan (*Openness*), yang mengukur seberapa banyak informasi dan data yang tersedia secara terbuka oleh universitas, menunjukkan variabilitas yang besar, dengan nilai terendah di 1817 pada tahun 2020 dan peningkatan tajam ke 1441 pada tahun 2024. Peringkat dunia Universitas Telkom menunjukkan tren peningkatan yang jelas, dari peringkat 1435 pada tahun 2020 menjadi 1206 pada tahun 2024. Ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pengakuan dan reputasi internasional Universitas Telkom meningkat. Peningkatan ini penting karena mencerminkan kemajuan universitas dalam memperkuat posisi secara global.

**Tabel 1.2 Peringkat Universitas Telkom di Top Universities**

Data Universitas Telkom di Indonesia			
<i>Year</i>	Peringkat Dunia	<i>Academic Reputation</i>	<i>Employer Reputation</i>
8-Jun-21	1001 - 1200	5	6.2
8-Jun-22	1001 - 1200	5.7	7.6
27-Jun-23	1001 - 1200	7.4	9.4
4-Jun-24	1001 - 1200	8.7	12.1

*Sumber: (Quacquarelli Symonds Limited, 2024)*

Berdasarkan data dari *QS World University Rankings* pada Tabel 1.2 (Quacquarelli Symonds Limited, 2024), Universitas Telkom tetap berada di peringkat 1001-1200 secara konsisten dari tahun 2021 hingga 2024. Universitas Telkom di Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam beberapa metrik kunci yang digunakan untuk menilai kualitas dan reputasi institusi pendidikan tinggi. Peningkatan performa dalam reputasi akademik, dari nilai 5 pada tahun 2021 menjadi 8.7 pada tahun 2024. Ini menunjukkan peningkatan persepsi positif di kalangan akademisi tentang kualitas pendidikan yang ditawarkan. Reputasi pemberi kerja untuk lulusan Universitas Telkom juga mengalami peningkatan yang signifikan, dari 6.2 pada tahun 2021 menjadi 12.1 pada tahun 2024. Peningkatan ini menunjukkan bahwa pasar kerja semakin menghargai lulusan dari Universitas Telkom, yang mencerminkan peningkatan kualitas pendidikan.

**Tabel 1.3 Capaian Prestasi Universitas Telkom Periode 2023**

No.	<i>Provider</i>	Ranking Nasional	Ranking Internasional
1	<i>QS World University Ranking</i>	11	1001 - 1200 dunia
2	<i>QS AUR</i>	13	351-400
3	<i>The Impact Ranking</i>	11	400-601
4	<i>Webometrics</i>	12	1268
5	<i>UI GreenMetric</i>	9	77
6	<i>SINTA Score</i>	20	-

*Sumber: (Universitas Telkom, 2024)*

Universitas Telkom menunjukkan kinerja yang cukup kompetitif di berbagai peringkat universitas internasional pada tahun 2023 dan 2024. Dalam *QS World University Rankings 2024*, universitas ini berada di peringkat 1001-1200 dunia dan

301-350 di Asia, serta peringkat 1151-1200 dunia dan ke-15 di Indonesia dalam *QS Sustainability Rankings 2024*. Dalam *THE World University Rankings 2024*, Universitas Telkom menempati posisi 1500+ dunia dan 501-600 di Asia pada tahun 2023. Sementara itu, di *THE Impact Rankings 2023*, Universitas Telkom berada di peringkat 401-600 dunia. Selain itu, *Webometrics 2023* menempatkan Universitas Telkom di peringkat 1268 dunia dan ke-12 di Indonesia. Dalam *UI GreenMetric 2023*, universitas ini meraih peringkat 95 dunia dan ke-11 di Indonesia. Akhirnya, dalam WURI 2023, Universitas Telkom masuk dalam daftar *Top 100 Most Innovative Universities* dengan posisi ke-54. Data ini menunjukkan bahwa Universitas Telkom memiliki reputasi yang cukup baik di tingkat nasional dan internasional, terutama dalam aspek inovasi, keberlanjutan, dan dampak sosial.



**Gambar 1.5 Capaian Peringkat Universitas Telkom Tahun 2023**

Sumber: (Universitas Telkom, 2024)

Budaya organisasi berperan krusial dalam menentukan peringkat dan kinerja universitas. Penelitian yang dilakukan untuk meningkatkan efisiensi manajemen universitas mengungkap bahwa salah satu cara untuk memperbaiki posisi universitas dalam peringkat nasional dan internasional adalah dengan mengadopsi keputusan manajemen yang berbasis ilmiah, seperti yang dicontohkan oleh universitas-universitas di Rusia (Gubaeva dkk., 2023) yang memanfaatkan data publikasi ilmiah untuk memprediksi dan meningkatkan peringkat mereka. Di sisi



lain, studi yang meneliti hubungan antara budaya organisasi dan kinerja akademik di universitas-universitas di Turki (Köse & Korkmaz, 2019) menemukan hasil penelitian budaya, bahwa budaya kompetitif dan budaya tim inovatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja akademik. Budaya kompetitif terbukti sebagai prediktor utama dalam meningkatkan indikator kuantitatif seperti jumlah publikasi dan sitasi, sementara budaya tim inovatif lebih mempengaruhi indikator efektivitas seperti dampak artikel dan tingkat sitasi. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dibuat oleh Kim Cameron dan Robert Quinn di University of Michigan yaitu OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), yang diuji dan divalidasi untuk menilai enam aspek budaya organisasi (Cameron & Quinn, 2006). Aspek budaya ini termasuk kepemimpinan organisasi, manajemen karyawan, nilai organisasi, fokus strategi, dan standar organisasi.

Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan budaya organisasi yang tepat tidak hanya dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja individu, tetapi juga dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan peringkat universitas secara keseluruhan. Dengan demikian, memahami dan mengoptimalkan budaya organisasi menjadi langkah strategis yang esensial bagi universitas yang ingin meningkatkan kinerja dan peringkat mereka secara nasional maupun internasional.

**Tabel 1.4 Kinerja Keuangan Universitas Telkom 2021 - 2023**

Laporan Total Kinerja Realisasi Pendapatan Manajemen Universitas Telkom		<i>Tuition Fee</i>	<i>Research Income</i>	NTF
2021	Rp597,084,991,165	Rp510,067,810,699	Rp24,341,927,143	Rp62,675,253,323
2022	Rp727,288,844,997	Rp647,204,678,068	Rp20,703,194,128	Rp59,380,972,801
2023	Rp830,738,541,771	Rp734,734,417,326	Rp25,214,587,360	Rp70,789,537,085

*Sumber:* (Universitas Telkom, 2021b, 2022b, 2023b)

Selama tiga tahun berturut-turut, Pendapatan Universitas Telkom melalui laporan manajemen menunjukkan pertumbuhan pada Tabel 1.4 selama periode tiga tahun yaitu 2021, 2022, dan 2023. Pendapatan ini dibagi menjadi tiga kategori yaitu *Tuition Fee*, *Research Income*, dan NTF (*Non-Tuition Fee*). Kategori *Tuition Fee* menunjukkan peningkatan signifikan dalam total realisasi pendapatannya, dari Rp597,084,991,165 pada tahun 2021 menjadi Rp830,738,541,771 pada tahun 2023.

Pendapatan terbesar berasal dari *Tuition Fee*, yang terus meningkat setiap tahunnya, diikuti oleh NTF (*Non-Tuition Fee*) dan *Research Income*. Secara keseluruhan, Universitas Telkom telah berhasil meningkatkan total pendapatannya dari tahun ke tahun, dengan kontribusi terbesar berasal dari *Tuition Fee*, diikuti oleh pendapatan dari NTF dan *Research Income*. Pertumbuhan ini mencerminkan kemampuan manajemen universitas dalam mengoptimalkan sumber-sumber pendapatan, meskipun masih terdapat fluktuasi dalam komponen pendapatan lainnya.

**Tabel 1.5 Kinerja Manajemen Universitas Telkom TW III**

Summary Laporan Kinerja Manajemen Realisasi Universitas Telkom						
Keterangan	TW_III_2021		TW_III_2022		TW_III_2023	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Finansial	Rp 387,307,374,968	Rp 411,851,495,416	Rp 430,998,064,315	Rp 458,535,484,323	Rp 509,131,248,228	Rp 594,839,869,513
Kepuasan Customer	71.27%	85.36%	80%	89%	80%	89%
Internal Business Process	34300 Mahasiswa	32493 Mahasiswa	32490 Mahasiswa	37673 Mahasiswa	33757 Mahasiswa	35224 Mahasiswa
Learning and Growth	5	8	4	4	4	7
<b>Hitungan Bobot</b>	<b>Bobot Target</b>	<b>Bobot Realisasi</b>	<b>Bobot Target</b>	<b>Bobot Realisasi</b>	<b>Bobot Target</b>	<b>Bobot Realisasi</b>
Finansial	25	27.27	31.5	34.26	31.5	31.44
Non Finansial	75	79.8	68.5	74.28	63.5	68.5
Tal Target dan Realis	107.07%		108.53%		106.98%	

Sumber: (*Universitas Telkom, 2021a, 2022a, 2023a*)

Kinerja manajemen Universitas Telkom dari Triwulan IV (TW IV) 2021 hingga TW IV 2023 menunjukkan tren yang positif secara keseluruhan. Dalam aspek finansial, terdapat peningkatan yang konsisten. Pada TW IV 2021, realisasi kinerja finansial mencapai 103% dari target yang ditetapkan, dan meningkat signifikan pada TW IV 2022 dengan pencapaian 114%. Pada TW IV 2023, kinerja finansial tetap berhasil melampaui target dengan pencapaian 108%. Kinerja non-finansial menunjukkan beberapa perubahan. Pada TW IV 2021, realisasi kinerja non-finansial mencapai 107% dari target, tetapi sedikit menurun pada TW IV 2022 menjadi 105%. Namun, pada TW IV 2023, pencapaian kembali meningkat menjadi 107%.

**Tabel 1.6 Kinerja Manajemen Universitas Telkom**

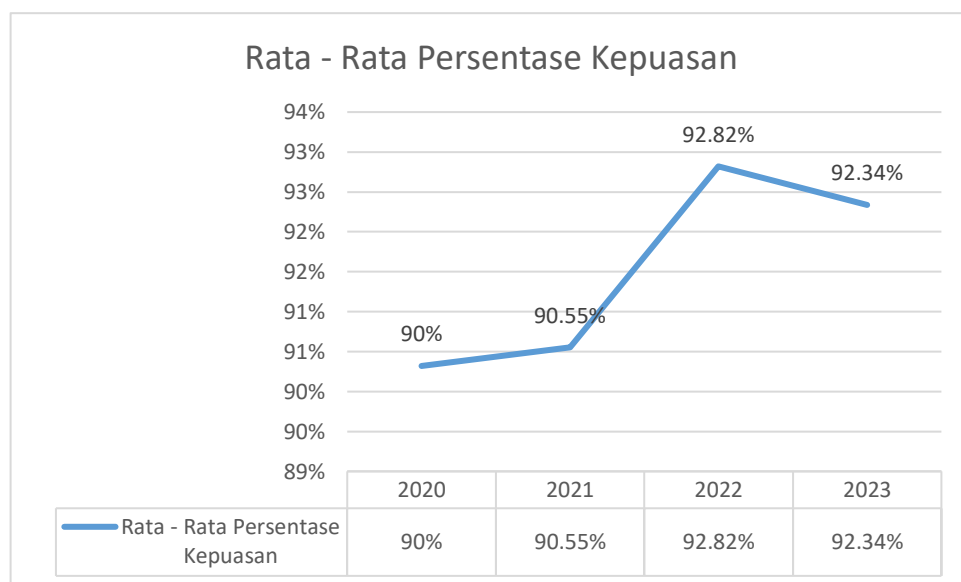
Laporan Capaian Bobot Kinerja Manajemen Universitas Telkom									
Keterangan	2021			2022			2023		
	Target	Realisasi	Persentase	Target	Realisasi	Persentase	Target	Realisasi	Persentase
Finansial	25	25.8	103%	25	34.17	137%	30	32.52	108%
Non Finansial	75	80.23	107%	75	73.57	98%	70	75.01	107%
Total Target dan Realisasi	106.03%			107.74%			107.53%		

Sumber : (Universitas Telkom, 2021b, 2022b, 2023b)

Secara keseluruhan, total capaian kinerja manajemen Universitas Telkom meningkat dari TW III dan TW IV 2021 ke TWIII dan TW IV 2022, dan meskipun sedikit menurun pada TW III dan IV 2023. Universitas Telkom telah menunjukkan kinerja yang kuat di berbagai indikator utama selama periode TW III dan TW IV tiga tahun ini. Kinerja keuangan Universitas Telkom mengalami pertumbuhan yang signifikan dalam kinerja keuangan dari tahun ke tahun. Realisasi pendapatan selalu melebihi target yang ditetapkan, menunjukkan kekuatan dalam manajemen keuangan dan kapasitas untuk menghasilkan pendapatan lebih dari yang direncanakan. Kepuasan pelanggan, yang diukur melalui berbagai metrik pada survei tahunan, menunjukkan tingkat yang stabil dan tinggi dari tahun ke tahun. Realisasi selalu melebihi target, menunjukkan bahwa upaya universitas dalam mempertahankan tingkat kepuasan yang tinggi. *Internal Business Process* menunjukkan perbaikan dalam jumlah mahasiswa. Meskipun terdapat tantangan dalam mencapai target jumlah mahasiswa pada tahun 2021, universitas telah mengalami perbaikan yang signifikan dalam menarik dan mempertahankan jumlah mahasiswa pada tahun-tahun berikutnya. Ini mencerminkan adanya strategi yang berhasil dalam meningkatkan daya tarik institusi dan meningkatkan pengalaman mahasiswa. *Learning and Growth* dalam konteks *industrial license* mengenai pemanfaatan produk melebihi target pada sebagian besar tahun, ini menunjukkan komitmen universitas untuk inovasi dan pengembangan kurikulum serta program-program yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan mahasiswa. Secara keseluruhan, data tersebut mencerminkan tren positif dalam kinerja universitas.

Pencapaian kinerja yang didapatkan oleh Universitas Telkom tidak terlepas dari adanya peran budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja serta kinerja karyawan (Ariani, 2023; Maulidiyah, 2020; Vebrianis,

2021) untuk memberikan panduan kepada organisasi dalam memahami dan mengelola budaya organisasi mereka. Dijelaskan bahwa budaya organisasi (Ratnasari & Sutjahjo, 2020) memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengaruh yang positif dari budaya organisasi kepada kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dimanfaatkan oleh manajemen dalam mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki atau menjaga budaya organisasi yang diterapkan.



**Gambar 1.6 Rata-Rata Persentase Kepuasan Kerja Karyawan**

*Sumber:* (Universitas Telkom, 2020, 2021c, 2022c, 2023c)

Selama periode empat tahun, Universitas Telkom mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi dan target pada 77% di tahun 2020 lalu meningkat 1% per tahunnya hingga di 80% di tahun 2023 (Universitas Telkom, 2018), dengan persentase yang selalu berada di atas 90%. Tahun 2020 dan 2022 menunjukkan tingkat kepuasan yang sangat tinggi, dengan persentase di atas 92%. Tahun 2021 mengalami sedikit penurunan, namun angka ini masih menunjukkan mayoritas karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Pada tahun 2023, meskipun ada sedikit penurunan dari tahun 2022, tingkat kepuasan tetap tinggi di angka 90.55%.

**Tabel 1.7 Hasil Kepuasan Karyawan (Keseluruhan)**

Tahun	Rata - Rata Persentase Tertinggi	Pernyataan Tertinggi	Rata - Rata Persentase Terendah	Pernyataan Terendah
2020	98.92%	Ketepatan waktu pembayaran gaji, bonus, dan tunjangan	71.90%	Proses <i>reimburse</i> biaya pengobatan mudah dan tidak rumit
2021	99.38%	Ketepatan waktu pembayaran gaji, bonus, dan tunjangan	72.85%	Proses <i>reimburse</i> biaya pengobatan mudah dan tidak rumit
2022	98.62%	Ketepatan waktu pembayaran gaji, bonus, dan tunjangan	87,45%	Kebersihan fasilitas toilet untuk karyawan.
2023	98.77%	Ketepatan waktu pembayaran gaji, bonus, dan tunjangan	82.62%	Kebersihan fasilitas toilet untuk karyawan.

*Sumber:* (Universitas Telkom, 2020, 2021c, 2022c, 2023c)

Aspek yang paling memuaskan bagi karyawan secara umum di Universitas Telkom selama empat tahun terakhir adalah ketepatan waktu pembayaran gaji, bonus, dan tunjangan. Rata-rata persentase kepuasan untuk aspek ini selalu berada di kisaran sangat tinggi mencapai 99.38% pada tahun 2021. Hal ini menunjukkan bahwa universitas konsisten dalam memenuhi komitmen finansialnya kepada karyawan, yang merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi. Tetapi, aspek yang paling tidak memuaskan bervariasi antara tahun 2020 dan 2021 dibandingkan dengan tahun 2022 dan 2023. Pada tahun 2020 dan 2021, proses *reimburse* biaya pengobatan yang mudah dan tidak rumit adalah aspek yang mendapatkan persentase kepuasan terendah, dengan masing-masing 71.90% dan 72.85%. Ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk memperbaiki sistem *reimburse* biaya pengobatan agar lebih efisien. Pada tahun 2022 dan 2023, perhatian bergeser ke kebersihan fasilitas toilet untuk karyawan sebagai aspek yang paling tidak memuaskan, dengan persentase masing-masing 87.45% dan 82.62%. Meskipun persentase ini lebih tinggi dibandingkan dengan aspek *reimburse* biaya pengobatan di tahun sebelumnya, masih ada ruang untuk perbaikan dalam menjaga kebersihan fasilitas toilet demi kenyamanan karyawan.

**Tabel 1.8 Hasil Kepuasan Dosen Universitas Telkom**

<b>Hasil Kepuasan Karyawan Universitas Telkom (Dosen)</b>				
<b>Tahun</b>	<b>Rata - Rata Persentase Tertinggi</b>	<b>Pernyataan Tertinggi</b>	<b>Rata - Rata Persentase Terendah</b>	<b>Pernyataan Terendah</b>
2020	95.58%	Kesesuaian pelatihan yang Anda ikuti dengan persyaratan pengembangan keilmuan Prodi.	75.11%	Penyesuaian posisi JFA prosesnya cepat.
2021	98.34%	Kesesuaian pelatihan yang Anda ikuti dengan persyaratan pengembangan keilmuan Prodi.	75.97%	Penyesuaian posisi JFA prosesnya cepat.
2022	96.52%	Kegiatan pengembangan kompetensi yang Anda ikuti sesuai dengan persyaratan pengembangan keilmuan Prodi.	81.69%	Penyesuaian posisi JFA prosesnya cepat.
2023	97.19%	Kegiatan pengembangan kompetensi yang Anda ikuti sesuai dengan persyaratan pengembangan keilmuan Prodi.	78.78%	Penyesuaian posisi JFA prosesnya cepat.

*Sumber:* (Universitas Telkom, 2020, 2021c, 2022c, 2023c)

Universitas Telkom berhasil memenuhi kebutuhan pengembangan profesional dosen, seperti yang tercermin dalam tingginya kepuasan terkait pelatihan dan pengembangan kompetensi pada Tabel 1.6. Namun, ada tantangan berkelanjutan dalam mempercepat proses penyesuaian posisi JFA, yang perlu ditangani untuk meningkatkan kepuasan dosen secara keseluruhan. Kepuasan yang tinggi dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi menunjukkan bahwa universitas memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan keilmuan dosen, yang esensial untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan penelitian. Di sisi lain, aspek administrasi seperti penyesuaian posisi JFA perlu diperbaiki untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih efisien dan memuaskan bagi dosen. Menyelesaikan masalah ini dapat berdampak positif pada motivasi dan kinerja dosen, yang pada

gilirannya akan meningkatkan reputasi dan kualitas Universitas Telkom secara keseluruhan.

**Tabel 1.9 Hasil Kepuasan TPA Universitas Telkom**

<b>Hasil Kepuasan Karyawan Universitas Telkom (TPA)</b>				
<b>Tahun</b>	<b>Rata - Rata Persentase Tertinggi</b>	<b>Pernyataan Tertinggi</b>	<b>Rata - Rata Persentase Terendah</b>	<b>Pernyataan Terendah</b>
2020	100%	Jika Anda pernah mendapatkan penghargaan sebagai karyawan berprestasi, Anda puas dengan penghargaan yang diberikan.	68%	Bila Anda telah lulus studi lanjut, proses pengajuan penyesuaian ijazah mudah dilakukan
2021	98.92%	Program studi banding yang Anda ikuti sesuai dengan kebutuhan Anda dalam pekerjaan Anda.	76.84%	Bila Anda telah lulus studi lanjut, proses pengajuan penyesuaian ijazah mudah dilakukan
2022	100%	Prosedur pengajuan bantuan biaya studi lanjut TPA mudah dilakukan.	92%	Pengajuan untuk mengikuti kegiatan studi banding mudah dan tidak rumit.
2023	98.80%	Program studi banding yang Anda ikuti sesuai dengan kebutuhan Anda dalam pekerjaan Anda.	92.16	Prosedur pencairan bantuan biaya studi lanjut TPA per semester mudah dilakukan

*Sumber:* (Universitas Telkom, 2020, 2021c, 2022c, 2023c)

Kepuasan Tenaga Penunjang Akademik (TPA) di Universitas Telkom menunjukkan bahwa Universitas Telkom telah berhasil memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan TPA dalam beberapa aspek penting, seperti penghargaan prestasi dan relevansi program studi banding. Namun, masih terdapat tantangan dalam proses administrasi terkait studi lanjut dan penyesuaian ijazah. Meningkatkan proses administrasi yang berkaitan dengan studi lanjut dan studi banding dapat berkontribusi pada peningkatan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Penyederhanaan dan percepatan proses ini akan membantu menciptakan

lingkungan kerja yang lebih efisien dan memuaskan bagi karyawan Tenaga Penunjang Akademik.

Teori budaya perusahaan menurut Schein (Herawan, 2015) bahwa budaya organisasi dapat menghasilkan kepuasan individu yang terwujud melalui pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja. Lalu teori Robbins (Maulidiyah, 2020) mengenai kinerja karyawan yaitu kinerja yang baik dapat tercapai apabila terdapat komunikasi yang efektif di antara seluruh karyawan, sehingga memungkinkan terbentuknya internalisasi budaya perusahaan yang kuat dan dipahami oleh semua pihak sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Dan teori David McClelland (Maulidiyah, 2020) mengenai kepuasan kerja di mana salah satu ciri individu dengan motivasi berprestasi tinggi adalah mereka yang mendapatkan sedikit kepuasan jika pekerjaannya terlalu mudah. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang semakin baik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan di Universitas Telkom menemukan bahwa (Nugroho & Ferdian, 2019), budaya organisasi di Universitas Telkom tergolong tinggi yang pada saat itu masih merupakan PRIME yaitu *Professionalism, Recognition of Achievement, Integrity, Mutual Respect, dan Entrepreneurship*. Sementara tingkat disiplin kerja tenaga penunjang akademik dapat dikatakan rendah. Hal ini disebabkan oleh kebijakan yang longgar dan kurangnya evaluasi yang diterapkan oleh universitas, sehingga karyawan cenderung lebih leluasa untuk tidak mematuhi nilai-nilai budaya organisasi yang telah ditetapkan.

Evaluasi budaya organisasi melalui *tools* OCAI, menjadi semakin penting karena budaya sering kali menjadi penyebab kegagalan dalam merger, akuisisi, dan perubahan organisasi. Sekitar 70 persen dari semua proyek tersebut diketahui gagal, menyoroti urgensi untuk memahami dan mengelola budaya organisasi secara efektif. Budaya organisasi memiliki dampak yang kuat terhadap perilaku, nilai, dan hasil organisasi. Namun, sering kali budaya ini tidak disadari secara sadar oleh anggota organisasi. OCAI membantu organisasi untuk menyadari budaya saat ini



dan melihat apa yang dapat mereka ubah untuk mengembangkan masa depan yang sukses (Cameron & Quinn, 2006).

Oleh karena itu pentingnya evaluasi kembali terhadap budaya organisasi dalam konteks menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, produktif, dan memotivasi bagi karyawan. Dalam konteks Universitas Telkom yang menerapkan budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*), studi ini dapat menggali bagaimana budaya organisasi tersebut mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah yang teridentifikasi dari latar belakang, antara lain:

1. Bagaimana implementasi budaya organisasi, yaitu budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*), yang diukur dengan OCAI di Universitas Telkom?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Universitas Telkom?
4. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan lalu diolah untuk memperoleh pengaruh budaya organisasi HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*), yang diterapkan di Universitas Telkom terhadap kinerja dan kepuasan civitas organisasi. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan penulisan tesis yang diajukan sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian Magister pada program studi Magister Administrasi Bisnis di fakultas ekonomi dan bisnis Universitas Telkom:

1. Untuk mengetahui hasil dari implementasi budaya organisasi dan penilaian OCAI, yaitu budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*) yang diterapkan di Universitas Telkom terhadap kinerja dan kepuasan civitas organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di Universitas Telkom.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.
5. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi melalui kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Universitas Telkom.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan akan memberikan manfaat kepada berbagai pihak, di antaranya adalah:

1. Manfaat Teoritis  
Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sebuah masukan untuk pengembang ilmu khususnya memperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan bekerja, terutama budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*), yang diterapkan di Universitas Telkom terhadap kinerja dan kepuasan civitas organisasi.
2. Manfaat Praktis  
Bagi peneliti penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang memperoleh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dan kepuasan bekerja, terutama budaya HEI (*Harmony, Excellence, Integrity*), yang diterapkan di Universitas Telkom terhadap kinerja dan kepuasan civitas organisasi.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan merupakan gambaran singkat dan menyeluruh dari karya ilmiah tesis ini. Sistematika ini bertujuan untuk membantu pembaca dalam memahami isi dari suatu karya ilmiah. Berikut merupakan uraian dari sistematika penulisan yang terdapat pada penelitian karya ilmiah ini:

A. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini mencakup penjelasan secara umum, ringkas dan padat dengan tepat dari isi penelitian. Pada bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

B. BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN RUANG LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis jika diperlukan.

C. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Populasi dan Sampel, Pengumpulan Data, Uji Validitas dan Reliabilitas, serta Teknik Analisis Data.

D. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menunjukkan hasil penelitian dan pembahasan yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

E. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini memperlihatkan kesimpulan dan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.