

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Profil Universitas Telkom

Universitas Telkom adalah perguruan tinggi yang berada di bawah pengawasan Telkom Foundation. Universitas yang diresmikan pada 14 Agustus 2013 adalah gabungan dari empat perguruan tinggi di bawah yayasan yang sama, yaitu Institut Teknologi Telkom (STT), Institut Manajemen Telkom (IMT), Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom (STISI), dan Politeknik Telkom (Politel).

Keempat institusi tersebut kemudian berubah menjadi fakultas-fakultas di Universitas Telkom, Fakultas Teknik Elektro, Fakultas Teknik Informatika, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi Bisnis, Fakultas Rekayasa Industri, Fakultas Industri Kreatif dan Fakultas Ilmu Terapan. Ketujuh fakultas yang dimiliki memfokuskan pada bidang teknologi informasi dan komunikasi, manajemen, dan industri kreatif. Hal ini dilakukan sebagai jawaban atas kebutuhan pasar yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang pesat.

1.1.2. Visi-Misi Universitas Telkom

I. Visi Universitas Telkom

Menjadi perguruan tinggi berkelas dunia (*a world class university*) yang berperan aktif dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan seni berbasis teknologi informasi.

II. Misi Universitas Telkom

A. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berkelas internasional.

B. Mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang diakui secara internasional.

- C. Memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, manajemen, seni, untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa.

1.1.3. Nilai Dasar

Nilai yang dipegang oleh Universitas Telkom dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi di antaranya adalah *Professionalism* (Profesionalisme), *recognition of achievement* (pengakuan atas prestasi), *integrity* (integritas), *mutual respect* (saling menghormati), *entrepreneurship* (kewirausahaan). *Core value* Universitas Telkom ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

I. Profesionalisme

Kemampuan sivitas akademika *Telkom University* melaksanakan peran sesuai dengan tuntutan kompetensi pekerjaan dan profesinya. Profesionalisme ditunjukkan dengan kemampuan memanfaatkan ilmu pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan setiap pekerjaan dan tugasnya dengan kualitas terbaik bagi diri sendiri dan lingkungannya.

II. Pengakuan atas prestasi

Perilaku yang menunjukkan ketulusan sivitas akademika *Telkom University* untuk mengakui dan menghargai hasil karya orang lain. Pengakuan ditunjukkan dengan memberikan apresiasi dalam bentuk ucapan, perhatian, sikap, ataupun tindakan penghargaan lainnya. Sivitas akademika *Telkom University* dengan inisiatifnya senantiasa mengajak untuk berprestasi positif.

III. Integritas

Menunjukkan perilaku sivitas akademika *Telkom University* untuk senantiasa menjaga sikap diri dan menjaga hubungan positif dengan sesama karyawan, mahasiswa maupun seluruh stakeholder. Jujur, dapat dipercaya, mandiri, melaksanakan janji, patuh dan memegang teguh kebenaran.

IV. Saling menghormati

Memiliki komitmen untuk membangun *Telkom University* dengan asas kerjasama, keadilan, saling menghormati perbedaan, membangun kebersamaan, harmoni dan mengembangkan nilai-nilai positif individu maupun organisasi menuju pencapaian visi institusi.

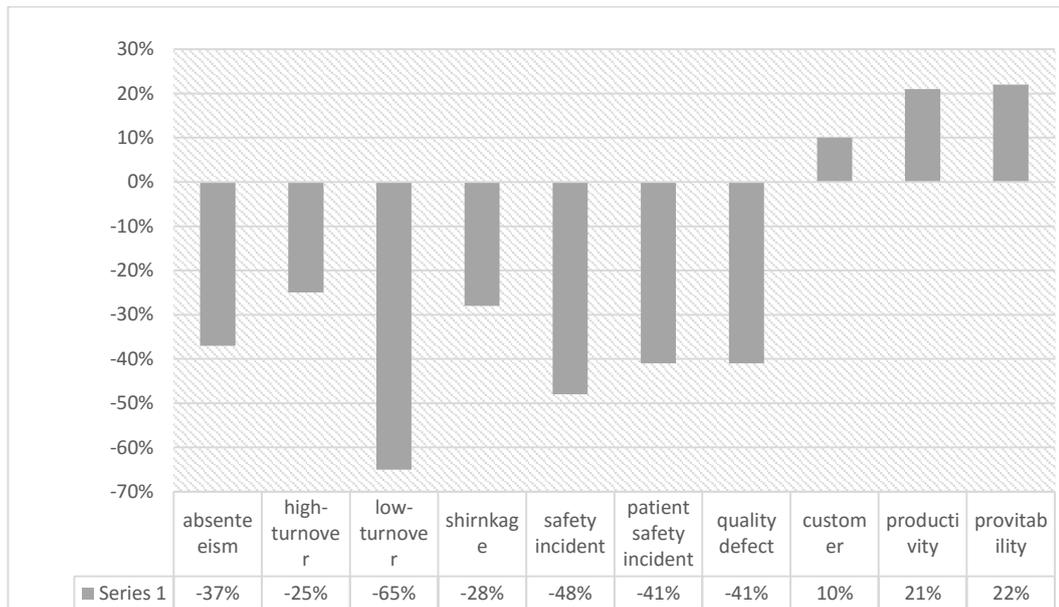
V. Kewirausahaan

Kemampuan sivitas akademika *Telkom University* untuk menciptakan kegiatan produktif yang bermanfaat bagi peningkatan kesejahteraan dan kompetensi keilmuan dosen dan mahasiswa serta memiliki jiwa marketing untuk dapat menarik calon mahasiswa, industri dan masyarakat umum.

1.2. Latar Belakang

Pegelolaan sumber daya manusia saat ini banyak dianggap memiliki kepentingan strategis yang tinggi karena dianggap berperan penting dalam menciptakan keuntungan bagi perusahaan. Hal ini didukung oleh pendapat Jackson *et al* (2010:5) “nilai pendekatan perusahaan untuk mengelola SDM-nya pada akhirnya akan muncul pada keuntungan perusahaan.” Dalam menghadapi perkembangan dunia bisnis, perusahaan-perusahaan cenderung mengarah pada strategi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam upaya menjalankan strategi tersebut maka perusahaan harus mampu mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai, sebab strategi tersebut tidak akan bisa diimplementasikan tanpa adanya sumber daya manusia yang dibutuhkan. (Jackson *et al*, 2010:14)

Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia yang menjadi isu populer saat ini adalah keterlibatan pegawai (*employee engagement*). Dalam penelitian yang dilakukan oleh *Deloitte University Press* pada Februari 2015, menemukan bahwa 87% responden menganggap bahwa *employee engagement* dan *culture* (budaya) adalah isu bisnis yang *challenging* dan 50% responden menyebutkan bahwa keduanya merupakan isu bisnis yang sangat penting.



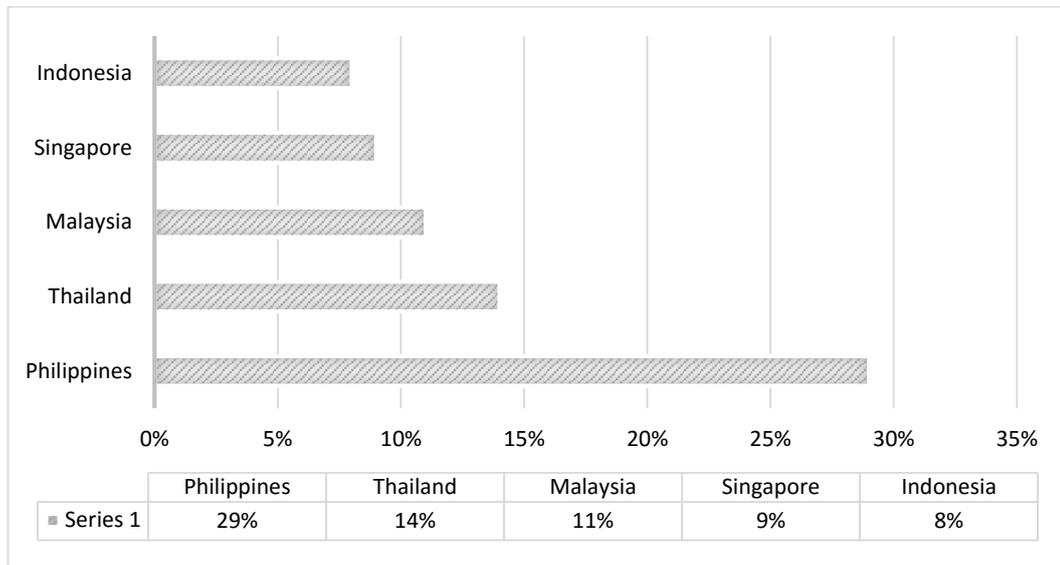
Gambar 1.1

Employee Engagement Mempengaruhi Business Outcome

sumber: (Soronson, 2013)

Saronson (2013) melakukan penelitian mengenai manfaat *employee engagement*. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa perusahaan yang fokus pada *employee engagement* mampu mengungguli pesaingnya melalui beberapa *outcome* bisnis perusahaan tersebut. Dalam grafik di atas diketahui bahwa *employee engagement* secara tidak langsung mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui psikologi pegawai untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Pembuktian mengenai peran positif *employee engagement* saat ini belum banyak berpengaruh pada tingkat *employee engagement* di perusahaan-perusahaan khususnya di Asia Tenggara, hal ini didukung oleh data survei Gallup pada Desember 2013 mengenai tingkat *employee engagement* di Asia Tenggara seperti berikut:



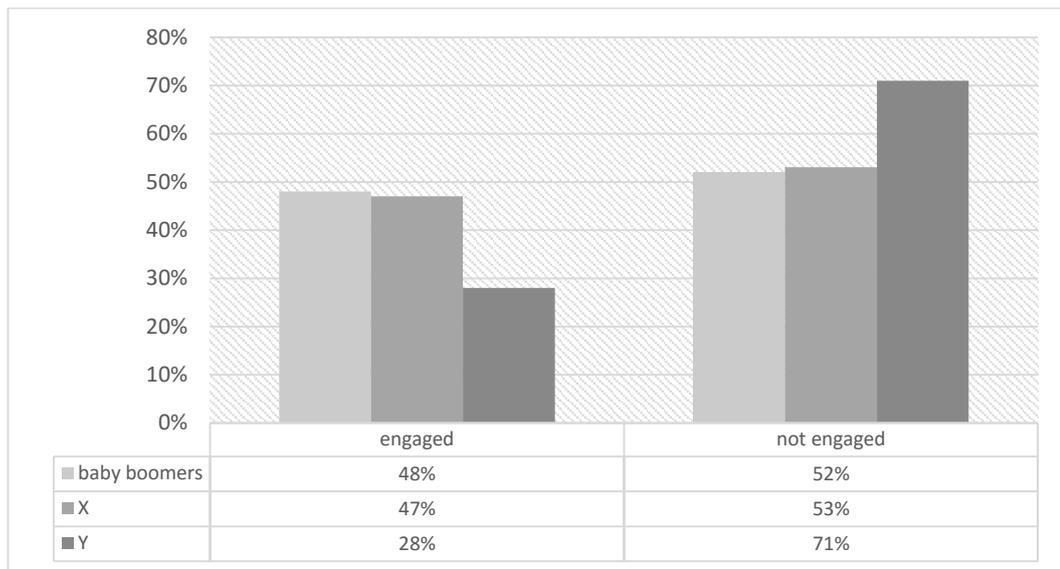
Gambar 1.2
Tingkat *Employee Engagement* di Asia Tenggara

Sumber: Ratenje dan Emond (2013)

Dari lima negara yang diteliti, Indonesia berada pada peringkat terakhir dengan persentase tingkat *employee engagement* sebesar 8%. Fenomena tersebut menarik minat penulis untuk meneliti mengenai *employee engagement*, sebab rendahnya tingkat *employee engagement* tersebut mengindikasikan bahwa Indonesia memiliki banyak faktor berpengaruh pada *employee engagement* yang perlu untuk dioptimalkan.

Indonesia sendiri merupakan negara dengan jumlah usia produktif yang cukup besar, rata-rata usia penduduk Indonesia adalah 28.2 tahun. 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. Struktur hirarki yang tradisional tidak akan mampu untuk memenuhi apa yang diharapkan pegawai dari generasi Y. “..lebih dari dua kali lipatnya pegawai termotivasi oleh *work passion*..” (Deloitte University Press, 2015) sehingga perlu ada budaya yang terbuka dan menjadikan perusahaan sebagai tempat kerja yang menyenangkan agar bisa merangkul pegawai dari generasi Y.

Penelitian mengenai tingkat *employee engagement* dilakukan lebih dalam oleh Sheila, (2015). Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa masing-masing pegawai dari generasi yang berbeda memiliki tingkat *employee engagement* yang berbeda pula.



Gambar 1.3
Tingkat *Employee Engagement* Berdasarkan Generasi Kerja

Sumber: data telah diolah (Sheila, 2015)

Survei tersebut menunjukkan pegawai dari generasi Y memiliki tingkat *engagement* yang paling rendah. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Gallup bahwa perusahaan di Indonesia perlu untuk membentuk budaya yang terbuka agar bisa melibatkan generasi Y yang cenderung lebih sulit merasa ter-*engaged* dibanding dua generasi lain.

Berdasarkan hasil pengamatan, Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB) dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) sendiri cenderung didominasi oleh dosen yang berusia muda sehingga berdasarkan penelitian tersebut muncul kemungkinan dosen di kedua Fakultas tersebut memiliki tingkat *engagement* yang rendah.

Peneliti selanjutnya menyebarkan kuesioner untuk survei awal kepada 30 dosen dari Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB) serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB), hasil survei tersebut dapat terlihat pada tabel berikut:

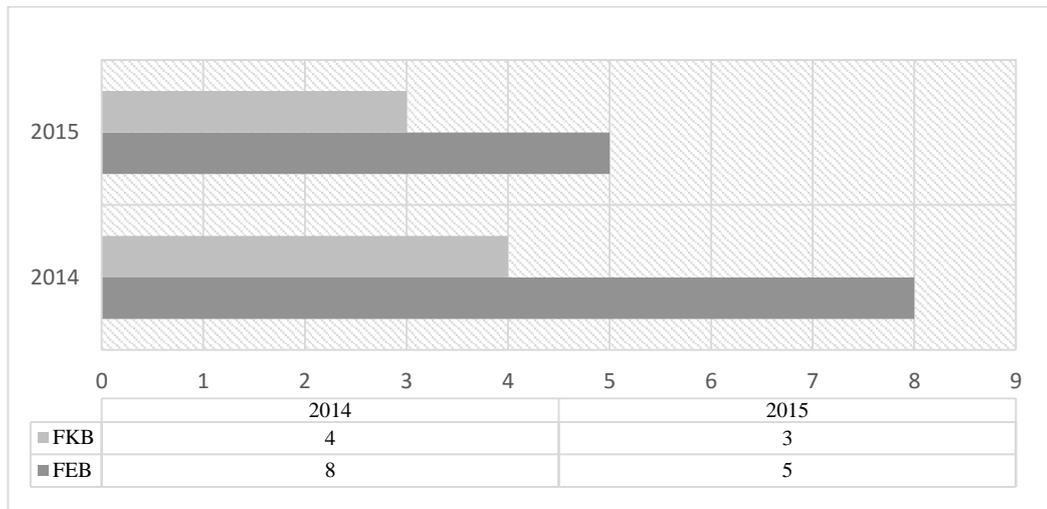
Tabel 1.1
Hasil Survei Awal Mengenai *Employee Engagement* di FEB dan FKB

<i>Employee engagement</i> (Y)	No. Item	Skala					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
	1	3	18	7	2	-	30
	2	-	8	14	8	-	30
	3	-	14	16	-	-	30
	4	-	9	17	4	-	30
	Jumlah	3	49	54	14	0	120
	%	3%	41%	45%	12%	0%	

Data di atas menunjukkan bahwa dari 120 respon yang peneliti dapatkan berkaitan dengan *employee engagement* 45% menyatakan cukup setuju, di mana hal tersebut dapat mengindikasikan bahwa sebagian besar dosen di FKB dan FEB merasa bahwa dirinya tidak terlalu terikat dengan institusi.

Dengan tingkat *engagement* yang berada di tingkat menengah, dosen di FKB dan FEB lebih memungkinkan untuk mengundurkan diri dan berpindah ke tempat lain, sehingga akan meningkatkan angka *turnover*. Federman (2009:118) “Orang-orang yang ter-*engaged* sembilan kali lebih memungkinkan untuk melanjutkan pekerjaannya dengan organisasi (tidak pergi) dari pada orang yang tidak ter-*engaged*.”. Pernyataan tersebut mendukung penelitian Gallup sebelumnya yang menunjukkan hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh dalam menurunkan angka *turnover*.

Berdasarkan data yang diterima dari bagian sumber daya manusia Universitas Telkom, didapatkan hasil bahwa peningkatan *turnover* dari tahun 2014 sampai tahun 2015.



Gambar 1.4
Tingkat *Turnover* di FKB dan FEB Tahun 2014-2015

Sumber: SDM Universitas Telkom

Jumlah *turnover* di FKB pada tahun 2014 dan 2015 jika dibandingkan dengan jumlah dosen adalah sebesar 9%, sedangkan di FEB tingkat *turnover* sebesar 11%. Menurut Gallant (2013) angka yang tepat sebagai standar *employee turnover rate* adalah 10%. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Sumber Daya Manusia Universitas Telkom periode sebelumnya, diketahui bahwa terdapat beberapa alasan keluarnya dosen dari Universitas Telkom, di antaranya adalah sebagai berikut:

- I. Mengembangkan karir di tempat lain
- II. Mengikuti pasangan ke daerah lain
- III. Perilaku tidak etis
- IV. Perilaku tidak disiplin

Dari data tersebut dan berdasarkan survei awal yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah *symptom* dari rendahnya rasa *engagement* dosen di Universitas Telkom. *Turnover* sendiri bukan isu, masalah utamanya adalah bagaimana perusahaan bisa membuat pegawai untuk bekerja dengan *passion* dan membuat pegawainya bersedia untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk mencapai misi perusahaan (Federman, 2009:118).

Employee engagement banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor baik eksternal maupun internal. Federman (2009:38) dalam bukunya mengemukakan sembilan faktor yang mempengaruhi *employee engagement* salah satunya adalah budaya. “semakin besar varian antara budaya yang dianut dengan budaya yang diinginkan lebih memungkinkan memberikan dampak negatif pada *employee engagement*.”

Ketika budaya organisasi tidak sesuai dengan nilai yang dipegang oleh anggota perusahaan maka kepercayaan pegawai terhadap perusahaan akan lemah, dalam *Personal Engagement Model* yang dikemukakan oleh Performancepoint, LLC dalam buku Federman, (2009:191) disebutkan bahwa koneksi dengan pekerjaan dan organisasi akan menentukan sejauh mana tingkat *engagement* pegawai dalam perusahaan.

Universitas Telkom merupakan hasil penggabungan dari empat institusi di bawah yayasan yang sama, di antaranya Institut Manajemen Telkom, Institut Teknologi Telkom, Sekolah Tinggi Seni Rupa dan Desain Indonesia Telkom, dan Politeknik Telkom. Penggabungan tersebut membawa tantangan sendiri baik dalam perancangan maupun pengimplementasian sebab masing-masing institusi sebelumnya telah memiliki budayanya masing-masing dan perlu melakukan adaptasi kembali dengan budaya yang baru (Pangarso dan Rengganis, 2015).

Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) terdiri dari tiga program studi, yaitu Manajemen Bisnis Teknologi Informasi (MBTI), Akuntansi dan Magister Manajemen (MM), sedangkan Fakultas Komunikasi dan Bisnis (FKB) terdiri dari dua program studi, yaitu Administrasi Bisnis (Adbis) dan Ilmu Komunikasi (Ikom). Sebelum merger menjadi Universitas Telkom, keempat program studi tersebut merupakan bagian dari Institut Manajemen Telkom (IMT). Kedua fakultas ini sebelumnya memiliki budaya yang sama sebelum akhirnya dipecah ke dalam dua fakultas dan ditanamkan budaya yang baru.

Sebuah penelitian dalam McShane dan Glinow (2012:265) menunjukkan hasil bahwa 85% perusahaan yang gagal dalam melakukan merger mengidentifikasi bahwa perbedaan budaya organisasi sebagai penyebab utama dari kegagalan

tersebut. Integrasi pasca-merger mungkin proses organisasi yang paling menantang untuk belajar. (Frantz, 2014).

Melalui survei awal terhadap 30 dosen di FKB dan FEB berkaitan dengan budaya organisasi, diketahui bahwa sebagian besar dosen merasa sesuai antara nilai yang dipercayai masing-masing dosen dengan *value* dari Universitas Telkom (PRIME). Hasil dari survei awal dapat terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2
Hasil Survei Awal Mengenai Budaya Organisasi

Budaya Organisasi	No. Item	Skala					Jumlah
		SS	S	CS	TS	STS	
	1	-	11	18	1	-	30
	2	4	26	-	-	-	30
	3	2	27	1	-	-	30
	4	2	28	-	-	-	30
	5	2	25	3	-	-	30
	6	-	14	12	4	-	30
Jumlah		10	131	34	5	0	180
%		5%	73%	19%	3%	0%	

Dari hasil survei awal yang dilakukan oleh peneliti, didapatkan hasil bahwa masih terdapat 22% dosen yang menjawab cukup setuju dan tidak setuju dengan item pernyataan yang diajukan. Dalam hal tersebut maka dapat diindikasikan bahwa masih terdapat dosen yang merasa tidak sesuai dengan nilai maupun budaya organisasi di Universitas Telkom.

Berdasarkan fenomena yang penulis paparkan sebelumnya, maka penulis akan melakukan penelitian mengenai, **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Employee Engagement* (Studi Pada Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Serta Fakultas Komunikasi Dan Bisnis Universitas Telkom Bandung)**

1.3. Rumusan Masalah

- I. Bagaimana budaya organisasi di FEB dan FKB Universitas Telkom?
- II. Bagaimana *employee engagement* di FEB dan FKB Universitas Telkom?
- III. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di FEB dan FKB Universitas Telkom?

1.4. Tujuan Penelitian

- I. Untuk mengetahui gambaran budaya organisasi di FEB dan FKB Universitas Telkom
- II. Untuk mengetahui *employee engagement* di FEB dan FKB Universitas Telkom
- III. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* di FEB dan FKB Universitas Telkom

1.5. Kegunaan Penelitian

- I. Aspek teoritis
Melalui penelitian ini penulis dapat menggunakan pengetahuan berdasarkan teori yang penulis dapatkan selama kuliah dan berlangsungnya penelitian sehingga mampu memperkaya referensi hasil penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia khususnya dalam bidang budaya organisasi dan *employee engagement*.
- II. Aspek Praktis
Hasil penelitian ini diharapkan mampu membantu FEB maupun FKB Universitas Telkom untuk mengetahui bagaimana kondisi budaya organisasi dan *employee engagement* yang dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menguatkan posisi bersaing Universitas Telkom dan membantu dalam upaya pencapaian visi.

1.6. Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian terdiri dari lima bab yang memiliki keterkaitan satu dengan yang lain. Berikut adalah sistematika penulisan dari penilitan ini:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan secara umum mengenai penelitian yang dilakukan. Berisi informasi umum diantaranya yaitu, gambaran umum Universitas Telkom sebagai objek penelitian berupa profil perusahaan, visi-misi serta nilai dasar yang dipegang oleh Universitas Telkom, pada Bab ini juga dijelaskan latar belakang penelitian berupa fenomena-fenomena dan beberapa teori yang menjadi alasan untuk dilakukannya penelitian, kemudian rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan laporan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Pada bab ini dibahas teori-teori yang di ambil dari beberapa sumber baik berupa buku maupun media lain seperti internet. Teori yang digunakan berkaitan dengan variabel dari penelitian, yaitu Budaya Organisasi dan *Employee Engagement*. Terdapat pula perbandingan dengan laporan terdahulu yang mengangkat tema yang sama. Dibahas juga kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup pada penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan dalam melakukan penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan dari analisis data.

BAB V PENUTUP

Sebagai bab akhir, dalam bab ini akan disajikan kesimpulan dari hasil penelitian penulis dan beberapa saran dari penulis bagi pihak yang berkepentingan.