

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk atau Telkom Indonesia (Telkom) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan jasa dan jaringan telekomunikasi terintegrasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Perseroan terdiri dari Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52,55% dan 47,45% dimiliki oleh publik. Saham Perseroan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode TLKM dan di New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode TLK.

Telkom terus berinovasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, serta membangun sinergi dalam Grup untuk menyampaikan produk, layanan dan solusi agar tercipta efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya perusahaan. Visi Telkom yang baru menjadi bagian dari proses perencanaan strategis perusahaan untuk merefleksikan aspirasi perseroan untuk menjadi pemain yang lebih penting dalam industri digital, yaitu *“Be the King of Digital in the Region”*. Dengan misi *“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”*. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, perseroan melakukan transformasi menyeluruh dalam lima aspek: *transformasi bisnis, transformasi SDM, transformasi struktur, transformasi budaya, serta transformasi infrastruktur dan sistem.*

<b>Nama Perusahaan</b> Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.	<b>SIUP</b> 510/3-0689/2013/7985-BPPT	<b>Email</b> <a href="mailto:corporate_comm@telkom.co.id">corporate_comm@telkom.co.id</a> <a href="mailto:investor@telkom.co.id">investor@telkom.co.id</a>
<b>Nama Panggilan</b> PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk	<b>Domisili</b> Bandung – Jawa Barat	<b>Web Site</b> <a href="http://www.telkom.co.id">www.telkom.co.id</a>
<b>Nama Komersil</b> Telkom	<b>Alamat</b> Jl. Japati No. 1 Bandung Indonesia 40133	<b>Hasil Pemeringkatan</b> AAA (Pefindo) untuk tahun 2012, 2013, 2014 dan 2015
<b>Bidang Usaha</b> Telekomunikasi dan Layanan Jaringan	<b>Telepon</b> T : +62-22-4521404 F : +62-22-7206757	<b>Tanggal Berdiri</b> 19 November 1991
<b>NPWP</b> 01.000.0131-093.000	<b>Call Center</b> 147	<b>TDP</b> 101116407740

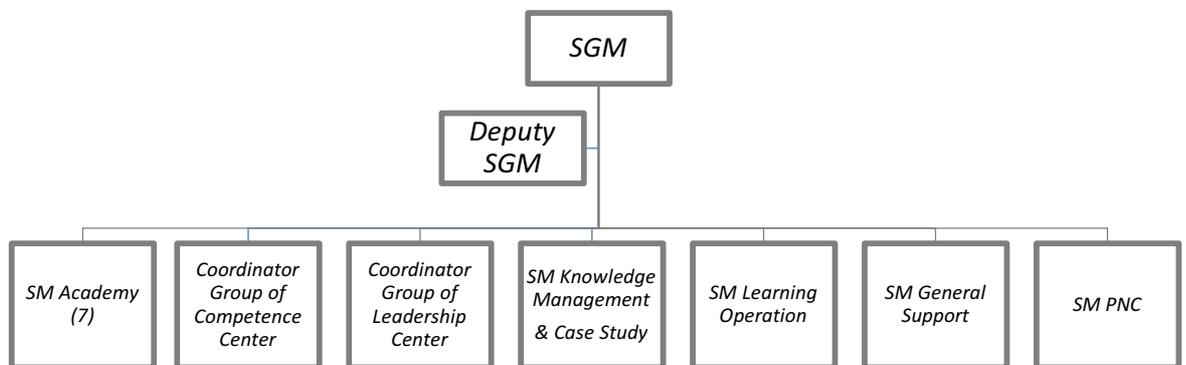
Telkom saat ini tengah bertransformasi menuju *Digital Company* untuk menjadi *The King of Digital*. Raja di udara melalui seluler, di darat melalui *Fiber To The Home*, dan di laut melalui *Submarine Broadband Highway*, serta mengembangkan dan memperkuat *footprints* bisnis di kawasan regional. Regional memiliki arti kawasan Asia Pasifik termasuk Asia Tenggara, Asia Timur, Asia Selatan dan Australia. Untuk menjadi perusahaan *digital* yang handal, Telkom melakukan transformasi dari sisi bisnis, sumber daya manusia, budaya dan organisasi agar dapat memimpin inovasi digital di Indonesia dan memimpin Indonesia menuju globalisasi. Guna mendukung hal tersebut Telkom membentuk Telkom Corporate University Center sebagai salah satu upaya Telkom dalam melakukan investasi di bidang Sumber Daya Manusia sebagai pilar untuk menjadi *Center of Excellent*.

*Telkom Corporate University* (Telkom CorpU) adalah *Center of Excellence* yang mengemban misi strategis membangun *character* dan *competence* karyawan Telkom. Ada tiga fungsi utama Telkom CorpU yaitu: pertama, sebagai *Center of Chiefship* yang akan melahirkan *great Leader* kelas dunia, kedua sebagai *Center of Competence* yang melahirkan *great people*, dan ketiga, sebagai *Center of Certification* yang akan melahirkan sumber daya manusia dengan global standard. (CEO Message #26).

Fungsi pertama sebagai: *Center of Chiefship* yang akan melahirkan *Great Leader* kelas dunia berarti Telkom CorpU diharapkan mampu melahirkan para *leader* masa depan Telkom yang semakin berkualitas dan berkelas Internasional, yang secara berkesinambungan mampu melakukan *estafet* kepemimpinan sesuai tuntutan zaman. *Leader* yang berhasil akan melahirkan para *leader* berikutnya yang jauh lebih berhasil. Dengan demikian, melalui Telkom CorpU ini akan terjadi kaderisasi yang sukses di Telkom. Fungsi kedua yaitu *Center of Competence*, Telkom CorpU diharapkan menghasilkan *people* yang berkualitas dan tangguh, karena *people* inilah yang sangat berperan dalam keberhasilan sebuah perusahaan. Sedangkan fungsi yang ketiga yaitu *Center of Certification* yang akan mencetak sumber daya manusia dengan standar internasional. Setiap program pengembangan *leadership* dan kompetensi harus memiliki standar internasional dan setiap lulusannya memiliki sertifikasi dengan standar internasional. Telkom menginginkan seluruh sumber daya manusia mempunyai *global exposure*. Mengingat iklim bisnis tidak lagi dapat dibendung dengan batas-batas geografis sebuah negara. Bahkan, walaupun berada di

Indonesia, layanan bisnis *Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services (TIMES)* yang dikelola Telkom sudah menjadi lintas negara karena kompetitor merupakan perusahaan berskala internasional. *Global exposure* ini sangat dibutuhkan untuk memahami skema bisnis yang berkembang di tataran internasional. Telkom CorpU menggunakan metodologi yang berprinsip bahwa semua *learning and development* berkolerasi dan mendukung langsung kepada performansi bisnis.

Telkom CorpU dalam melaksanakan fungsinya memiliki sumber daya manusia 203 karyawan dengan komposisi 71 Widyaiswara - ekspert dan 132 Struktural & fungsional dan mengelola anggaran pengembangan sumber daya manusia rata-rata pertahun 154 milyar.



**Gambar 1.1**  
**Struktur Organisasi *Telkom Corporate University***  
*Sumber: Telkom Corporate University (2015)*

Untuk Bidang Akademi terdiri dari 7 (tujuh) akademi yang mengelola departemen/ direktorat (CFU/FU) terkait, yaitu : *Academy Mobile, Academy Enterprise, Academy WINS, Academy NITS, Academy DISP, Academy Consumer and Academy HC, Finance & Leadership*.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, salah satu transformasi yang dilakukan oleh Telkom adalah Transformasi budaya, dimana formulasi Sistem dan Budaya terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis dalam upaya mewujudkan cita-cita agar Telkom terus maju, tambah dicintai pelanggan, lebih kompetitif di tengah persaingan industri dan dapat selalu menjadi *role model* Perusahaan.

Sejak tahun 2009, Perseroan telah melakukan transformasi budaya baru perusahaan yang disebut dengan “*The Telkom Way*”. *The Telkom Way* adalah budaya perusahaan yang menjadi acuan insan Telkom Group dalam berpikir, bersikap, dan

berperilaku sehari-hari yang mengandung tiga unsur inti 3P, yaitu *Philosophy*, *Principle* dan *Practice*.

*Philosophy to be the Best : Always The Best*, merupakan keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi insan Telkom Group untuk menjadi insan terbaik, yang merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap insan Telkom Group dengan mengedepankan *integritas, antusiasme dan totalitas*.

*Principle to be the Star: Solid-Speed-Smart (3S)* Prinsip *to be the Star*, adalah nilai-nilai inti (*core values*) yang berisi prinsip dasar untuk menjadi insan bintang. Prinsip *to be the Star* mengandung tiga nilai inti yang disebut 3S: *Solid, Speed, Smart*.

- a. *Solid* adalah terwujudnya satu hati (*hati yang bersih*), satu pikiran dan satu tindakan.
- b. *Speed* adalah bertindak secara cepat dalam setiap pekerjaan.
- c. *Smart* adalah cara bersikap, berpikir dan bertindak secara cerdas dalam pekerjaan melalui intuisi yang tajam, olah rasio melalui kreativitas dan inovasi yang menghasilkan terobosan, dan olahraga melalui aksi yang impresif.

*Practices to be the Winner: Imagine-Focus-Action* *Practices to be the Winner* yaitu standar perilaku (*standard behaviors*) yang berisi praktik-praktik luhur untuk menjadi insan pemenang dengan selalu menerapkan *Imagine, Focus, Action (IFA)*.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang mampu mempengaruhi beberapa aspek di perusahaan, salah satu yang dapat dipengaruhi budaya organisasi adalah kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Prawatya dan Raharjo (2012: 8) yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”. Keberhasilan suatu implementasi budaya organisasi dalam suatu perusahaan harus diukur, hal ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas budaya organisasi tersebut dalam perusahaan.

Menurut Robbins (Sudarmanto, 2014: 181) “...budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan, baik mendukung atau tidak mendukung”. Seperti halnya yang terjadi di Telkom CorpU, dimana tahun 2015 implementasi budaya perusahaan di-internalisasi-kan secara *massive* melalui program-

program aktivasi budaya dalam bentuk komunitas-komunitas budaya di masing-masing unit (KIPAS Budaya Maung CorpU), dan sejak tahun 2015 dilakukan pengukuran entropi budaya.

KIPAS Budaya Maung CorpU adalah komunitas aktivasi budaya yang ditujukan sebagai wadah dalam mengimplementasikan budaya kerja The Telkom Way di Lingkungan Telkom CorpU. Maung CorpU dibentuk pada tanggal 24 Februari 2015 sebagai kependekan dari “Manusia Unggul” yang merupakan salah satu fungsi dari CorpU dalam menciptakan manusia-manusia unggul di Telkom Group dalam bentuk *Great Leader & Great People*.

Beberapa aktifitas yang dilakukan Maung CorpU antara lain : Merumuskan tujuan dan aktifitas KIPAS Budaya Maung CorpU, melakukan sosialisasi peran dan rencana aktivasi budaya di CorpU, Melakukan WS dan Sharing Budaya serta implementasi budaya itu sendiri dalam bentuk paradigma hidup sehat, *Senior Leader Cross Sharing, re-design workstation & workspace* dan *culture gamification*.

Salah satu indikator dalam menilai keberhasilan implementasi budaya perusahaan adalah dengan pengukuran nilai entropi budaya. Menurut Ary Ginanjar (<https://aryginanjar.esq.wordpress.com> diakses pada 04 Februari 2017, 13.57 WIB) entropi budaya adalah “energi yang terbuang di tempat kerja untuk hal yang tidak produktif. Entropi bisa disebabkan oleh beberapa hal diantaranya ketidakjelasan visi sehingga tidak jelas arah yang dituju oleh individu-individu yang berada dalam organisasi.”

Berdasarkan beberapa literatur yang telah penulis baca, entropi budaya dalam perusahaan dapat meningkat karena adanya kontrol dan kehati-hatian yang terlalu diperhatikan, birokrasi yang berbelit, karyawan yang tidak saling percaya satu sama lain, kompetisi internal yang tidak sehat, dan ketidakjujuran. Menurut Ary Ginanjar (<https://aryginanjar.esq.wordpress.com> diakses pada 04 Februari 2017, 14.05 WIB) “entropi budaya umumnya berada pada kisaran 5 sampai 55%”.

Berikut ini adalah tabel nilai rentang entropi budaya serta definisinya masing-masing.

**Tabel 1.1**  
**Nilai Rentang Entropi Budaya serta Definisi Masing-Masing**

Nilai Entropi	Definisi
< 10%	Budaya organisasi <b>sehat</b>
11% - 20%	Budaya organisasi <b>kurang sehat</b> , memerlukan beberapa penyesuaian minor
21% - 30%	Budaya organisasi <b>tidak sehat</b> , ada masalah-masalah signifikan yang memerlukan perhatian segera.
31% - 40%	Budaya organisasi <b>sangat tidak sehat</b> , situasi serius yang memerlukan intervensi dan perubahan kepemimpinan segera
> 41%	Budaya organisasi dalam <b>situasi kritis</b> , memerlukan perubahan kepemimpinan untuk menghindari kegagalan organisasi.

*Sumber : ACT Consulting, 2015*

Pada akhir tahun 2015, hasil pengukuran entropi budaya di Telkom CorpU sebesar 15% yang menunjukkan bahwa budaya organisasi di Telkom CorpU berada pada kategori “kurang sehat”. Kondisi ini mengalami peningkatan positif yang cukup signifikan, dimana hasil pengukuran entropi budaya pada tahun 2016 di telkom CorpU sebesar 8%, hal ini menunjukkan bahwa implementasi-implementasi budaya yang telah dilakukan telah meningkatkan budaya organisasi di Telkom CorpU dari kategori “kurang sehat” menjadi kategori “sehat”.

Untuk mewujudkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) khususnya akuntabilitas, Telkom mengelola pertanggungjawaban kinerja karyawan dalam sebuah Sistem Manajemen Performansi Karyawan melalui kebijakan Perusahaan PR.208.01/r00/ PS730/COP-J2000000/2014. Sebagaimana maksud dan tujuan ditetapkan kebijakan ini, maka asas objektif, adil, transparan, dan terintegrasi diterapkan mengacu pada pedoman pengukuran dan penilaian kinerja yang bertanggung jawab dalam mekanisme kontrak manajemen/sistem kinerja individu melalui penetapan indikator kinerja sesuai ruang lingkup tugas dan peran unit dan individu di organisasi dan penetapan target yang disepakati mengacu pada target kinerja perusahaan yang telah ditetapkan dalam rencana tahunan perusahaan.

Target kinerja diturunkan secara berjenjang di tingkat unit, sub unit sampai dengan karyawan dengan memperhatikan prinsip *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time Related* (SMART), sedangkan evaluasinya dilakukan secara berkala (harian, mingguan, bulanan, triwulan, tahunan) sesuai indikator kinerja yang diukur dalam mekanisme penelaahan manajemen, yang didukung beberapa aplikasi sistem informasi secara online.

Dengan berbasis kepada sistem pengelolaan kinerja tersebut, Telkom Corporate University yang memiliki fungsi strategis sebagai unit yang mengelola pengembangan kompetensi karyawan Telkom Group.

Sistem penilaian kinerja di Telkom Group pada umumnya dan di *Telkom Corporate University* pada khususnya dilakukan setiap triwulanan untuk melihat pencapaian kinerja terhadap target-target yang telah ditetapkan dan disepakati di setiap awal tahun. Berdasarkan hasil penilaian yang dilakukan oleh *Performance Management Group (PMG)* yang bertanggung jawab terhadap penetapan dan pengukuran hasil kinerja di seluruh unit bisnis di Telkom Group, maka dalam kurun waktu 2015–2016 nilai kinerja triwulanan yang diperoleh Telkom Corporate University adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Nilai Kinerja Unit Telkom Corporate University periode 2015–2016**

NKU TCUC	2015				2016		
	TW-1	TW-2	TW-3	TW-4	TW-1	TW-2	TW-3
Nilai	101.81	102.84	100.94	101.68	102.65	105.36	106.53

*Sumber : Bidang Planning & Controlling TCUC*

Nilai kinerja Telkom CorpU tersebut mengalami peningkatan cukup signifikan seperti tergambar dalam gambar 1.2 berikut ini :



**Gambar 1.2**  
**Rata-rata Nilai Kinerja Telkom CorpU 2015-2016**

*Sumber : Bidang Planning & Control TCUC*

Dari Tabel 1.2 dan Gambar 1.2 tersebut dapat terlihat adanya peningkatan kinerja per triwulan dialami oleh Telkom CorpU dari tahun 2015 sampai dengan triwulan-3 tahun 2016, dimana pada tahun 2015 dan semakin ditingkatkan implementasi dan aktivasi budaya di lingkungan TCUC pada tahun 2016, dimana sejak tahun 2015 tersebut dilakukan internalisasi implementasi budaya perusahaan dilaksanakan secara masif melalui pembentukan komunitas-komunitas budaya di tiap-tiap unit.

Dari kondisi pengukuran entropi budaya tahun 2015 dan 2016, dimana terjadi penurunan entropi cukup signifikan ( $\Delta$  7%), sedangkan pada periode yang sama (2015-2016) terjadi peningkatan kinerja cukup signifikan dari tw-1 2015 sebesar 101,81 menjadi 106,53 di tw-3 2016 ( $\Delta$  4,72).

Berdasarkan fenomena yang ada di Telkom Corporate University yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti ingin mengetahui apakah kinerja karyawan di Telkom CorpU dipengaruhi oleh budaya organisasi. Dengan demikian, peneliti memilih judul penelitian “**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Telkom Corporate University**”.

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, sejalan dengan implementasi budaya organisasi secara *massive* di Telkom Group pada umumnya dan di *Telkom Corporate University* pada khususnya melalui aktivasi budaya Kipas Budaya Maung CorpU terjadi peningkatan kinerja karyawan di *Telkom Corporate University* sejak tahun 2015 – 2016, sehingga perlu dilakukan penelitian terkait implementasi budaya organisasi dan tingkat pencapaian kinerja karyawan di *Telkom Corporate University* dan korelasi antara keduanya serta bagaimana dan seberapa besar pengaruh dari implementasi budaya tersebut dalam pencapaian kinerja karyawan di *Telkom Corporate University*.

Dari rumusan masalah tersebut maka penelitian ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

- a. Seberapa kuat budaya organisasi di *Telkom Corporate University* ?
- b. Seberapa tinggi kinerja karyawan di *Telkom Corporate University* ?
- c. Seberapa besar budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Telkom Corporate University* ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dengan adanya latar belakang masalah dan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis adalah :

- a. Untuk mengetahui seberapa kuat budaya organisasi di *Telkom Corporate University*.
- b. Untuk mengetahui seberapa tinggi kinerja karyawan di *Telkom Corporate University*.
- c. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di *Telkom Corporate University*.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberikan mafaat sebagai bahan kajian baik dari aspek teoritis, maupun aspek praktis, yaitu :

- a. Aspek Teoritis
  - a) Bagi Pihak Akademisi, khususnya para peneliti bidang SDM dapat digunakan sebagai referensi dan bahan kajian untuk penelitian lanjutan terkait dengan budaya yang *fit* dengan organisasi tersebut untuk meningkatkan produktifitas dan kinerja karyawan nya.
  - b) Bagi Peneliti, dapat digunakan sebagai referensi dan bahan masukan dalam mencari upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan di Telkom CorpU terkait dengan implementasi budaya organisasi.
- b. Aspek Praktis
  - a) Bagi Karyawan, khususnya karyawan di unit Telkom CorpU sebagai sumber informasi dan bahan evaluasi dalam implementasi dan aktifasi budaya di lingkungan Telkom CorpU.
  - b) Bagi Perusahaan, khususnya bagi manajemen Telkom CorpU dan manajemen Telkom Group pada umumnya sebagai bahan referensi dan evaluasi dalam penerapan budaya perusahaan guna meningkatkan produktifitas karyawannya dalam upaya pencapaian kinerja unit dan perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Untuk dapat memperoleh gambaran mengenai tesis ini, maka tesis ini dibagi menjadi lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Dengan sistematika sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan isi penelitian dengan tepat. Terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab ini berisi tinjauan pustaka penelitian yaitu landasan teori secara jelas dan ringkas mengenai definisi budaya organisasi, pengukuran entropy budaya, produktifitas karyawan dan pengelolaan kinerja unit di TCUC. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu tentang penerapan budaya organisasi, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian, pada bab ini terdiri dari, variabel penelitian, definisi operasional, jenis dan sumber data, serta metode dalam pengumpulan data dan analisis data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan analisis data primer, sekunder, dan studi kepustakaan.

### **BAB IV HASIL DAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini merupakan bab yang menguraikan hasil pembahasan, berupa data kuantitatif, yang digunakan untuk menganalisa masalah yang berkaitan dengan budaya organisasi di *Telkom Corporate University*.

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Merupakan bab yang berisi kesimpulan yang disajikan dalam bentuk penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian dalam hal penilaian risiko serta saran yang diperlukan.