

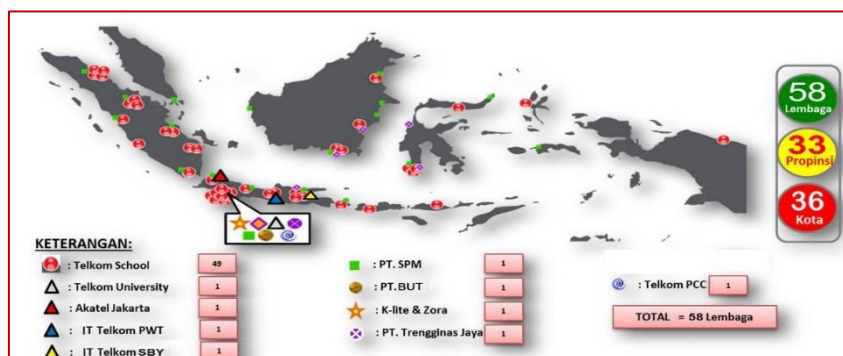
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Yayasan Pendidikan Telkom atau biasa disebut dengan singkatan YPT merupakan sebuah yayasan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, penelitian, dan sertifikasi. Anggaran dasar YPT termuat dalam Akta Notaris Wiratni Ahmadi, SH-No. 153 Tanggal 23 Mei 1990 dan telah mengalami beberapa kali perubahan termasuk peleburan dengan Yayasan Shandykara Putra Telkom (YSPT), serta perubahan terakhir termuat dalam Akta Notaris Tita Eka Citraresmi, SH., Sp.1. No. 08 Tanggal 10 Agustus 2017. Yayasan Pendidikan Telkom merupakan sebuah yayasan yang mengusung konsep *One Pipe Education System* (OPES), yaitu sistem pendidikan mulai dari pendidikan usia dini sampai dengan pendidikan tinggi yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Hal tersebut terselenggara atas bergabungnya dua yayasan pendidikan yang diprakarsai oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. (PT. Telkom) yaitu Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT) dan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) pada tahun 2015. Yayasan Pendidikan Telkom telah menyelenggarakan lembaga pendidikan selama lebih dari 35 tahun. Saat ini, Yayasan Pendidikan Telkom menyelenggarakan pendidikan mulai dari *Daycare* atau tempat penitipan anak, *Play Group*, Taman Kanak-Kanak (TK), lembaga pendidikan dasar, menengah, sampai dengan lembaga pendidikan tinggi dengan jumlah total 58 lembaga termasuk lembaga pelatihan dan sertifikasi, serta anak perusahaan (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018).



Gambar 1. 1 Lingkup dan Cakupan Organisasi YPT Group

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Ruang lingkup organisasi Yayasan Pendidikan Telkom yang berjumlah total 58 lembaga dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Lembaga Pendidikan YPT

No	Lembaga Pendidikan	Jumlah
1.	Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)	32
2.	Pendidikan Dasar (DIKDAS)	3
3.	Pendidikan Menengah (DIKMEN)	14
4.	Telkom University	1
5.	Institut Teknologi Telkom Purwokerto	1
6.	Institut Teknologi Telkom Surabaya	1
7.	Akademi Telkom Jakarta (AKATEL)	1
Total		53

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Selain lembaga pendidikan, terdapat juga lembaga sertifikasi dan anak perusahaan yang berjumlah total lima institusi, yaitu:

Tabel 1. 2 Lembaga dan Anak Perusahaan YPT

No	Lembaga dan Anak Perusahaan	Jumlah
1.	Telkom Professional Certification Center (PCC)	1
2.	PT. Sandhy Putra Makmur	1
3.	PT. Bhakti Unggul Teknovasi	1
4.	PT. Trengginas Jaya	1
5.	Radio K-Lite (PT. Radio Lintas Kontinental) dan Zora (PT. Radio Karang Tumaritis). *Dalam satu manajemen pengelolaan.	1
Total		5

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Yayasan Pendidikan Telkom dikelola dalam sebuah kantor pusat yakni kantor badan pelaksana kegiatan YPT yang dikenal dengan Lakhar (Pelaksana Harian). Sehingga Yayasan Pendidikan Telkom yang dimaksud adalah Lakhar dan

58 Lembaga yang berada di bawah naungannya. Objek penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah Kantor Lakhar.

1.1.2 Visi, Misi, Culture, dan Core Value Perusahaan

Visi, Misi, *Culture*, dan *Core Value* Yayasan Pendidikan Telkom adalah sebagai berikut (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018):

a. Visi

Menjadi Yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.

b. Misi

- 1) Menyelenggarakan dan mengembangkan lembaga pendidikan berstandar internasional.
- 2) Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.
- 3) Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas.

c. Culture dan Core Values

Budaya Yayasan Pendidikan Telkom diberi nama “The YPT Way” yang terdiri atas:

- a) *Philosophy to be the Best* yakni *Always the Best*. Filosofi ini sekaligus sebagai *basic belief* yang terdiri atas nilai-nilai *Integrity*, *Enthusiasm*, dan *Totality*.
- b) *Principles to be the Star* yang berisi nilai-nilai *Solid*, *Speed*, *Smart*. Prinsip ini sekaligus sebagai *great spirit*.
- c) *Practise to be the Winner*, terdiri atas nilai-nilai seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 3 Core Values YPT

	<i>Integrity</i>	<i>Harmony</i>	<i>Excellent</i>
Definisi	Menjaga nilai moral dan kode etik secara konsisten.	Mampu menciptakan keselarasan dan soliditas organisasi, unit, dan personal dalam beraktivitas dan bekerja sebagai upaya mencapai misi, visi, dan tujuan organisasi.	Paradigma dan orientasi untuk menjadi yang terbaik dan mencapai hasil terbaik sesuai tujuan organisasi.
Dampak terhadap organisasi	Membangun kredibilitas organisasi dan mampu menjaga reputasi organisasi dengan baik.	Terbentuknya organisasi yang solid dan mampu mengelola konflik dengan baik, sehingga misi, visi, dan tujuan organisasi dapat tercapai.	Berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi dan menghasilkan prestasi terbaik bagi organisasi.

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

1.1.3 Logo Perusahaan

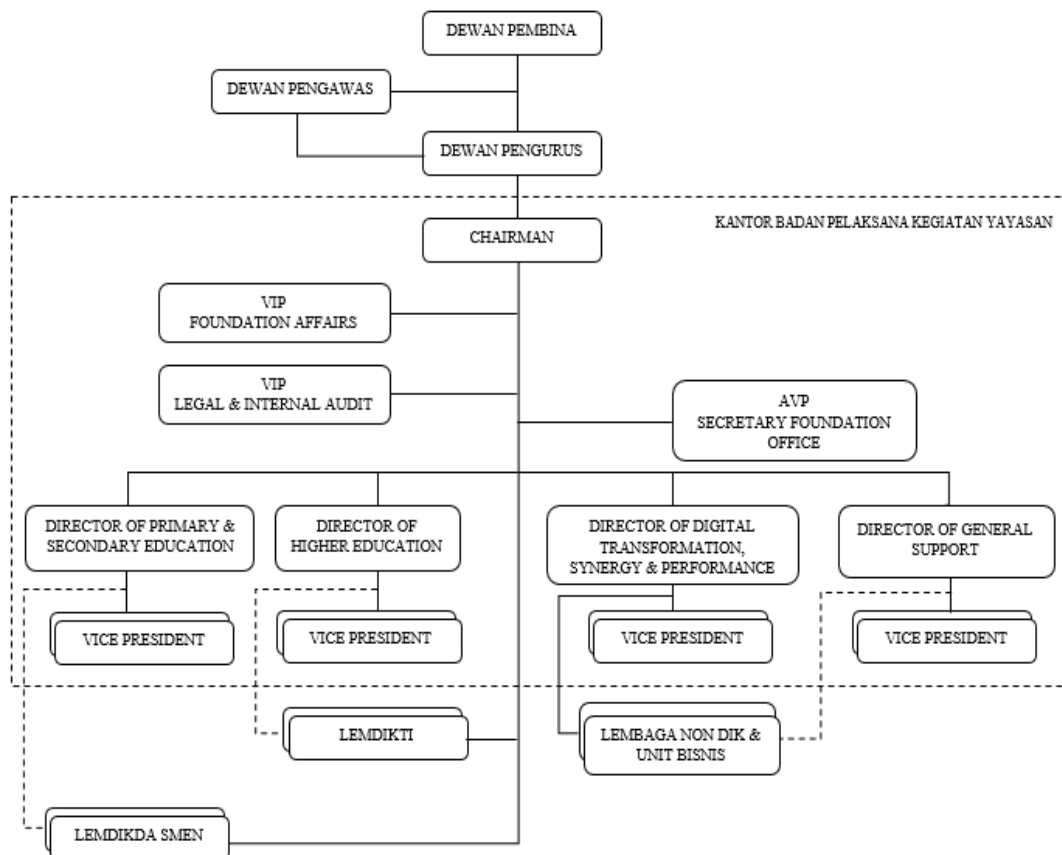


Gambar 1. 2 Logo Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2017)

1.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Yayasan Pendidikan Telkom berdasarkan pada keputusan dewan pengurus Yayasan Pendidikan Telkom Nomor Kep. 1054/00/DGS-HK01/YPT/2017 tanggal 15 Desember 2017 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan.



Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Kantor badan pelaksana kegiatan atau biasa disingkat dan dikenal dengan sebutan Lakhar merupakan representasi dari yayasan yang mengelola dan mengawal lembaga-lembaga di YPT Group. Kantor Lakhar badan pelaksana dipimpin oleh seorang Ketua (*Chairman*) yang merupakan pimpinan tertinggi dalam organisasi Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan yang juga merupakan Ketua Dewan Pengurus YPT. Dalam melaksanakan tugas pokoknya, Ketua Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan dibantu oleh empat orang Direktur yaitu *Director of Primary & Secondary Education*, *Director of Higher Education*, *Director of*

Digital Transformation, Synergy & Performance, dan *Director of General Support* (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018). Objek penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah para karyawan di Kantor Lakhar.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Manajemen Sumber Daya Manusia ialah sebuah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2017:10). Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia dibutuhkan karena dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan membawa kesuksesan bagi perusahaan dan perusahaan dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil (Ferreira dan Luturlean, 2018).

Fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kerja, kompensasi, jenjang karier, keselamatan dan kesehatan, hubungan industrial, serta pemutusan hubungan kerja. Fungsi-fungsi tersebut digunakan untuk mengelola perusahaan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan (Kasmir, 2016:14-15). Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat fungsi pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan karyawan ini dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan (Kasmir, 2016:17).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja karyawan secara keseluruhan atau selama periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan disepakati terlebih dahulu (Sari dan Hadijah, 2016). Kinerja karyawan penting bagi perusahaan karena mendukung tercapainya tujuan organisasi, serta peningkatan kinerja karyawan akan memberikan kesuksesan dan kemajuan bagi perusahaan tidak hanya dalam jangka waktu pendek, tetapi bisa memberikan kesuksesan dan kemajuan dalam jangka waktu panjang, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam persaingan bisnis yang tidak stabil dan dapat bertahan dalam persaingan global. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kontribusi kinerja karyawan yang baik dan optimal (Desthiani, 2018). Kinerja karyawan perlu diperhatikan dikarenakan termasuk dalam upaya mencapai kualitas sumber daya manusia yang baik dan efektif.

Karyawan dengan kinerja yang tinggi pada organisasi akan mengantarkan organisasi pada suatu kondisi yang menguntungkan, sehingga kinerja karyawan sangat penting untuk mencapai kesuksesan organisasi (Tentama, 2015). Kinerja karyawan penting dikarenakan merupakan salah satu hal yang berperan sebagai faktor penentu keberhasilan tujuan suatu organisasi, karena karyawan langsung bersentuhan dengan pekerjaan masing-masing agar dapat memberikan produktivitas sesuai dengan keinginan yang diharapkan organisasi (Liyas, 2019).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan seseorang tentang pekerjaannya, rancangan kerja, kepribadian atau karakter seseorang, motivasi kerja, kepemimpinan atau perilaku seorang pemimpin, gaya kepemimpinan atau sikap seorang pemimpin, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja (Kasmir, 2016:189-193). Penelitian terdahulu yang dilakukan di Indonesia oleh Liyas (2019), Azizah (2018), Pramularso (2018), Sari dan Hadijah (2016), Trang (2013), dan Handayani (2012) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, kepuasan kerja, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, serta motivasi kerja. Penelitian terdahulu juga dilakukan oleh Narayana (2017) di India, Mohamud *et al.* (2017) di Somalia, Paschal dan Nizam (2016) di Singapura, Uddin *et al.* (2013) di Bangladesh, Awadh dan Saad (2013) di Malaysia, dan Naseem *et al.* (2012) di Pakistan menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi, lingkungan tempat kerja, pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, stres kerja, motivasi, gaya kepemimpinan, struktur organisasi, serta karakteristik kepribadian karyawan.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dijelaskan, salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini, diterapkan, dan dikembangkan secara terus-menerus yang berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, dan pembeda dari organisasi lainnya, yang dapat dipelajari, diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Umam, 2018:129-130). Budaya

organisasi mempunyai peranan penting sebagai cara berpikir, menerima keadaan, dan merasakan sesuatu dalam organisasi tersebut (Nuryanto, 2012). Budaya organisasi penting dikarenakan mencerminkan persepsi umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi yang diharapkan bahwa individu dengan latar belakang berbeda atau pada tingkat yang berbeda dalam organisasi akan cenderung menjelaskan budaya organisasi dengan terminologi yang sama (Azizah, 2018). Pada tingkat organisasi, budaya dianggap penting dikarenakan sebagai pendorong nyata untuk kinerja organisasi yang unggul dan merupakan sumber keunggulan kompetitif yang pasti sangat sulit ditiru oleh pesaingnya (Emeka dan Philemon, 2012).

Beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di antaranya penelitian yang dilakukan oleh Shahzad (2014) di Pakistan menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan pada kinerja pekerjaan karyawan di beberapa *software houses* terpilih di Pakistan. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Nazir dan Zamir (2015) di Islamabad, Pakistan memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan positif antara kinerja karyawan dan budaya organisasi. Penelitian lainnya dilakukan oleh Isa *et al.* (2016) di Oman menemukan hasil bahwa dua dari tiga dimensi budaya organisasi ditemukan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan sektor publik (budaya suportif dan budaya birokrasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan sektor publik, sedangkan budaya inovatif tidak memiliki efek positif pada kinerja karyawan sektor publik). Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Khalif *et al.* (2017) di Somalia memperoleh hasil bahwa kinerja karyawan (variabel dependen) memiliki pengaruh positif signifikan dengan tiga variabel bebas atau independen yaitu budaya organisasi (kompetitif budaya, budaya wirausaha, dan budaya konsensual). Penelitian yang sama dilakukan oleh Ferreira dan Lutuilean (2018) di Indonesia, menunjukkan hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Saad dan Abbas (2018) di Saudi Arabia memperoleh hasil penelitian bahwa terdapat hubungan pengaruh positif antara budaya organisasi dan kinerja.

Budaya organisasi mempunyai representasi DNA baru yaitu budaya digital dan budaya organisasi (perusahaan) memiliki kerangka kerja umum yang terdiri atas tiga elemen yakni: visi dan strategi, kepemimpinan dan orang-orang, serta proses dan struktur organisasi, di mana jika tiga buah elemen ini tidak memasukkan dimensi budaya digital maka perusahaan akan berjuang untuk beradaptasi dengan dunia digital (Levin, 2018). Budaya digital ini merupakan pengembangan dari budaya organisasi yang memfasilitasi adaptasi terhadap kondisi perubahan pasar, perubahan kebijakan pemerintah, teknologi baru, dan faktor lainnya (Elijah, 2016). Budaya digital juga merupakan dampak dari penggunaan teknologi digital atau teknologi informasi berbasis *online* terhadap budaya atau kebiasaan dalam kehidupan sehari-hari yang masih *offline* (Sutanto, 2016).

Menciptakan transformasi budaya digital diperlukan budaya yang lincah, progresif, dan mampu berevolusi bersama teknologi dan aplikasi baru, serta budaya yang dapat menumbuhkan pemberdayaan dan keterlibatan budaya yang dapat membawa perusahaan ke masa depan (Microsoft UK Enterprise Team, 2017). Tiga pilar inti mendukung transformasi digital yang sukses yaitu kepemimpinan, perubahan budaya, dan teknologi. Budaya digital adalah lingkungan di mana pekerja merasa terinspirasi oleh para pemimpin dan manajer mereka tentang potensi teknologi untuk membantu mereka dalam pekerjaan yang mereka lakukan dan membantu dalam mengembangkan bisnis. *Budaya digital yang kuat akan meningkatkan produktivitas dan inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan* (Microsoft, 2018:3-5). Budaya digital yang sehat termasuk kedalam jenis budaya berkinerja tinggi. Terdapat tiga atribut penting dalam budaya kinerja tinggi yaitu karyawan dan tim dilibatkan untuk mencapai hasil, individu dan tim bekerja dengan cara yang akan memajukan strategi organisasi, dan lingkungan organisasi termasuk kepemimpinan, desain organisasi, manajemen kinerja, praktik pengembangan sumber daya manusia, sumber daya dan alat, visi dan nilai-nilai perusahaan, serta interaksi informal yang dibentuk untuk mendorong keterlibatan dan mendorong perilaku yang akan memajukan strategi organisasi (NBOGroupIndonesia, 2019).

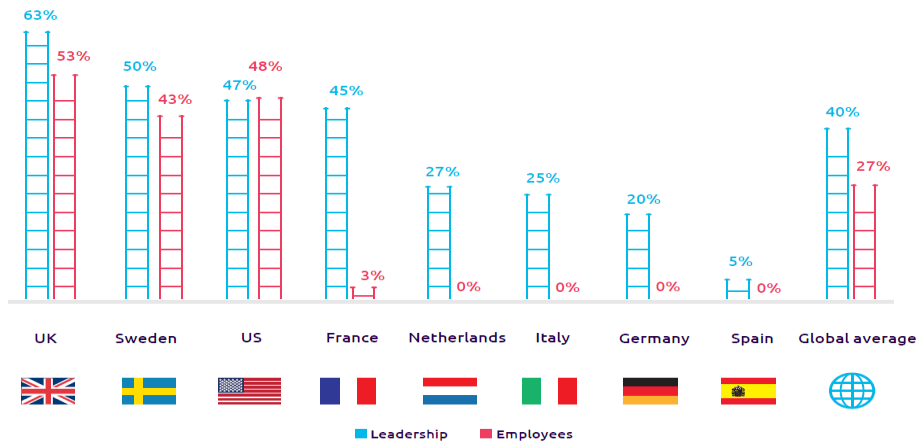
Budaya digital di dalam sebuah organisasi atau perusahaan sangat penting dikarenakan dapat meningkatkan produktivitas karyawan, meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan, meningkatkan inovasi karyawan, dan karyawan merasa lebih dianggap atau diberdayakan (Microsoft EMEA, 2017:9-18). Organisasi mendapatkan manfaat dari adanya budaya digital di tempat kerja melalui peningkatan produktivitas, penghematan biaya, karyawan lebih *mobile* dan lincah, serta umumnya peningkatan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi organisasi di dalam persaingan industri yang semakin kompleks. Dengan adanya budaya digital organisasi juga lebih mudah untuk melakukan kolaborasi yang lebih global dan lebih beragam, serta mempunyai kesempatan memperoleh karyawan global atau karyawan dari negara lain di seluruh dunia. Karyawan menjadi memiliki kemampuan untuk bekerja dari mana saja dan tetap terhubung melalui ponsel pintar atau *smartphones*, tablet, dan perangkat *mobile* lainnya yang telah memungkinkan karyawan untuk tetap terhubung dan berkolaborasi dengan rekan-rekan kerja mereka (Buchanan *et al.*, 2016:1). *Budaya digital sangat penting untuk memenangkan persaingan antar perusahaan dengan memberdayakan dan melibatkan semua karyawan dalam memenangkan bakat untuk bersaing* (Microsoft, 2018:5).

Sebagian besar proyek implementasi *Information and Communication Technologies* (ICT) yang dilakukan organisasi memiliki pengaruh tinggi pada lingkungan organisasi dan proses kerja. Karyawan sebagai anggota organisasi tidak hanya menilai komponen teknis ICT, tetapi lebih berkontribusi pada perubahan organisasi yang terlibat dalam pengenalan *Information and Communication Technologies* (ICT). Karyawan dapat mendukung perubahan (menerima teknologi) dan inovasi, tetapi mereka juga dapat menolak untuk menggunakan alat teknis dan menghalangi proses perubahan (Elijah, 2016). Transformasi digital berdampak tidak hanya terhadap *Information Technology* (IT) saja, akan tetapi juga untuk orang atau karyawan di dalam perusahaannya. Di sinilah budaya perusahaan masuk. Ketika berbicara tentang budaya, berarti sedang berbicara tentang bagaimana karyawan bekerja, apakah bersama-sama dan atau sebagai individu. Ketika sebuah perusahaan memiliki budaya digital yang kuat, akan berdampak pada indikator

kunci kinerja yaitu substansial. Berbicara tentang budaya perusahaan berarti tentang bagaimana karyawan bekerja, yang artinya lebih mudah melihatnya dari kinerja karyawannya, yaitu bagaimana kinerja karyawan dipengaruhi dengan adanya budaya digital saat ini (Microsoft, 2018:7-8). Budaya digital dengan dukungan *Digital Workspace* nya dapat meningkatkan *personal productivity* atau kinerja karyawannya (Gagnon *et al.*, 2017:4).

Penelitian terdahulu tentang budaya digital sendiri dilakukan oleh Microsoft di Irlandia dengan responden lebih dari 1.000 karyawan yang bekerja di perusahaan menengah dan besar dari berbagai industri dan di lima generasi dengan rentang usia antara 25 sampai 44 tahun. Microsoft bertanya kepada mereka tentang teknologi yang mereka gunakan dan dieksplorasi sikap mereka tentang pekerjaan dan kinerja mereka. Budaya digital merupakan tempat organisasi untuk mendorong dan mendukung penggunaan teknologi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang paling efektif. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa 84% karyawan Irlandia mengatakan mereka bekerja dengan budaya digital yang lemah, 16% karyawan Irlandia menggunakan teknologi tinggi, 90% karyawan melaporkan inovasi rendah dalam organisasi mereka, 14% karyawan Irlandia merasa sangat dilibatkan di dalam organisasi, dan 11% karyawan Irlandia merasa sangat produktif. Akan tetapi, ditemukan hasil lain bahwa di mana ada budaya digital kuat yang diterapkan organisasi maka ada 21% karyawan Irlandia mengalami produktivitas tinggi, 39% karyawan Irlandia mengalami inovasi tinggi, dan 47% karyawan Irlandia merasa diberdayakan. Perusahaan-perusahaan Irlandia dengan budaya digital yang kuat siap untuk melompati kompetisi karena mereka memiliki tiga kali (3x) lebih banyak karyawan yang merasa produktif, empat kali (4x) lebih banyak karyawan yang merasa inovatif, dan empat setengah kali (4.5x) lebih banyak karyawan yang merasa diberdayakan (Microsoft, 2018:3-6). Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Capgemini pada bulan Maret-April 2017, dengan responden yang berjumlah 1.700 orang yang terdiri dari eksekutif senior, manajer, dan karyawan di 340 organisasi di delapan negara yaitu Perancis, Jerman, Spanyol, Belanda, Swedia, Italia, Inggris, dan Amerika Serikat, serta lima sektor yaitu otomotif, perbankan atau asuransi, produk konsumen, retail, dan telekomunikasi,

menunjukkan bahwa ada kesenjangan persepsi yang signifikan antara karyawan dan kepemimpinan tentang budaya organisasi mereka, seperti terlihat pada gambar di bawah (Buvat *et al.*, 2017:3-5):



Gambar 1. 4 Persentase Atasan dan Karyawan atas Prevalensi Budaya Digital yang Tinggi dalam Organisasinya

Sumber: Buvat et al. (2017)

Karyawan tidak melihat budaya organisasi mereka sebagai budaya digital, hal ini dikarenakan hanya 27% dari karyawan yang merasakan bahwa budaya organisasi mereka memiliki budaya digital. Sementara 40% dari eksekutif senior percaya bahwa organisasi mereka memiliki budaya digital (Buvat *et al.*, 2017:3-5). Adapun riset lain yang dilakukan oleh Forbes Insights memperoleh hasil bahwa perusahaan dengan budaya digital yang kuat dengan dukungan *Digital Workspace* nya meningkatkan *personal productivity* atau kinerja karyawan menjadi 63% daripada perusahaan dengan *Traditional Workspace* yang kinerja karyawannya hanya sebesar 14% (Gagnon *et al.*, 2017:4).

Yayasan Pendidikan Telkom juga sudah mendorong transformasi digital (budaya digital) di dalam organisasinya. Sebagai buktinya yaitu adanya transformasi organisasi berupa perubahan struktur organisasi dengan adanya unit baru yakni *Digital Transformation, Synergy, and Performance* (DTSP) yang berfungsi untuk mengawal program digitalisasi di seluruh YPT Group. Secara garis besar unit *Digital Transformation, Synergy, and Performance* (DTSP) bertanggung jawab atas infrastruktur dan layanan teknologi informasi di Lakhar, serta

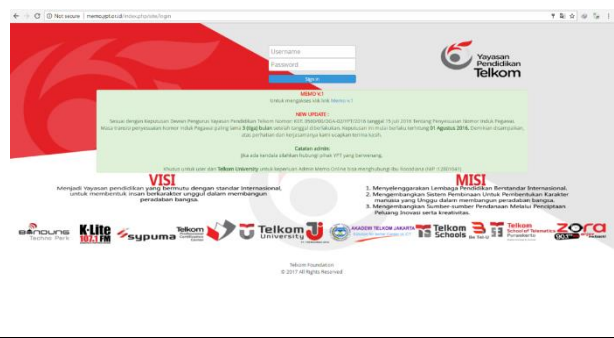
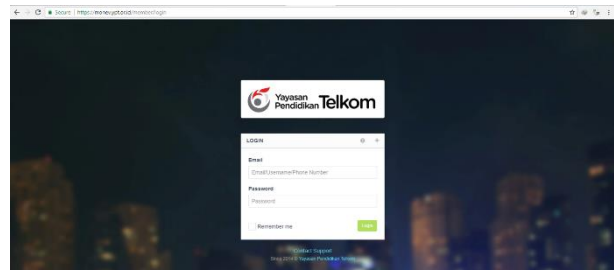
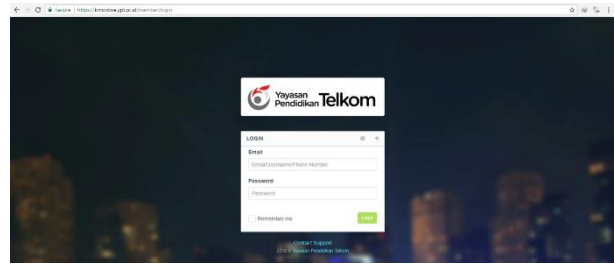
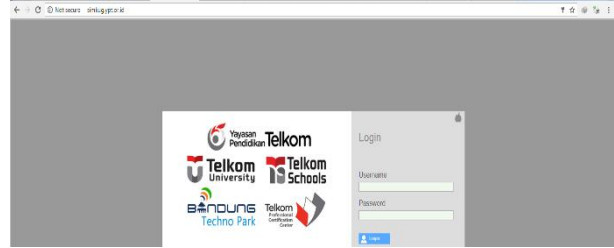
pengembangan sistem informasi di YPT Group mulai dari lembaga pendidikan hingga unit bisnis. Peranan *Information Technology* (IT) menjadi sangat vital di dalam YPT Group dalam mendukung terwujudnya *Smart Campus* dan *Smart Schools*, serta membangun sistem kolaborasi antar unit dan lembaga di YPT Group. Khusus untuk Lakhar, hampir di semua unit telah memiliki sistem informasi seperti SIMKUG untuk keuangan, HRMIS untuk *human capital*, SIMLOG untuk logistik, KM online untuk *performance*, MONEV online untuk monitoring dan evaluasi, pengambilan keputusan ada *DASHBOARD* YPT, dan lain sebagainya. Hampir semua aktivitas di Yayasan Pendidikan Telkom sudah menggunakan perangkat atau sistem informasi dan digitalisasi, misalnya dalam surat menyurat adanya memo online atau nota dinas online, e-mail, group Whatsapp YPT Group, dan lain sebagainya. Hal tersebut sudah menjadi bukti bahwa hampir semua aktivitas yang dilakukan di YPT Group sudah melibatkan sistem informasi dan memang diarahkan kesana, dikarenakan *coverage* atau cakupan YPT Group itu luas mencakup seluruh Indonesia. Berikut adalah beberapa tampilan aplikasi sistem informasi yang dijalankan Yayasan Pendidikan Telkom (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018):

Tabel 1. 4 Sistem Informasi Yayasan Pendidikan Telkom

NO	Sistem Informasi	Tampilan
1.	<i>Dashboard YPT Group</i>	

(bersambung)

(Sambungan Tabel 1.4 Sistem Informasi Yayasan Pendidikan Telkom)

2.	Nota dinas online YPT Group http://memo.ypt.or.id	
3.	Monitoring dan Evaluasi https://monev.ypt.or.id	
4.	KM Online lembaga dan YPT Group https://kmonline.ypt.or.id	
5.	Sistem Informasi Keuangan http://simkug.ypt.or.id/	
6.	Official Website YPT http://www.ypt.or.id	

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Salah satu transformasi digital untuk mendorong penguatan budaya digital di YPT melalui *upgrade* absensi elektronik berupa *long* RFID dengan *display* hasil absensi langsung terlihat dalam layar seperti terlihat pada gambar di bawah. Seperti terlihat dalam layar terdapat urutan karyawan yang masuk paling awal dan akhir, termasuk karyawan yang terlambat atau tidak masuk kantor, hasil rekapitulasi bulanannya dilaporkan kepada para atasan. Setiap tahun ada apresiasi untuk karyawan terproduktif (lama jam kerja) atau disiplin. Hal ini mendorong pola perilaku disiplin absensi dan kehadiran para karyawan, yang sampai membuat karyawan bahkan berlari dari tempat parkir mereka agar bisa absen tepat waktu.



Gambar 1. 5 Alat Sensor Absensi Long RFID dengan Radius Tertentu

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Tampilan Layar Absensi

Presensi Pegawai Yayasan Pendidikan Telkom
06 November 2018

Tidak Ada Dikantor

Nama	Masuk	Pulang	Keterangan
ALDELLA WIDHANTY	07:58:00	00:00:00	Tepat Waktu
A. KURNIAWATI	07:59:45	00:00:00	Tepat Waktu
ARY PERDANA	07:58:21	00:00:00	Tepat Waktu
RATH JUMITA PURNAMA	07:58:08	00:00:00	Tepat Waktu
IBNU ARSICOR	07:55:36	00:00:00	Tepat Waktu
AUDRY PUTERA PERDANA	07:55:52	00:00:00	Tepat Waktu
SITI RAHMAJU	07:55:05	00:00:00	Tepat Waktu
HARRY NUR CAHYO	07:55:05	00:00:00	Tepat Waktu
AGUS RACHMAT SALEH	07:52:51	00:00:00	Tepat Waktu
RIA FATMAH SETUNWATI	07:51:50	00:00:00	Tepat Waktu
DAUTU PETRO MARUTI	07:50:50	00:00:00	Tepat Waktu
SULISAWATI	07:48:27	00:00:00	Tepat Waktu
NUR ATMAN	07:48:33	00:00:00	Tepat Waktu
IRA DULACIA	07:44:40	00:00:00	Tepat Waktu
IRINGAH RINI HARLANI	07:44:07	00:00:00	Tepat Waktu
ANISSA CUPRA HASBIAN	07:43:36	00:00:00	Tepat Waktu
STEPHAN KATIA SARI	07:41:22	00:00:00	Tepat Waktu
DANAN SURYACH	07:39:28	00:00:00	Tepat Waktu
IPIN SUPRIAH	07:38:47	00:00:00	Tepat Waktu
SYNTIA RADITA PERMANI	07:36:16	00:00:00	Tepat Waktu
TIARA PRASASTI	07:34:06	00:00:00	Tepat Waktu
SCORPAA PUTRI UTAMI	07:32:50	00:00:00	Tepat Waktu
IRWAN NURFACH	07:32:23	00:00:00	Tepat Waktu
FENDI NUR FAUZI	07:29:35	00:00:00	Tepat Waktu
EDIS EREK YULANTI	07:23:30	00:00:00	Tepat Waktu
KEA WIDURI	07:17:56	00:00:00	Tepat Waktu
MULYANA	07:13:54	00:00:00	Tepat Waktu
KASLIDIAN	07:03:28	00:00:00	Tepat Waktu
MAHYU SURYANTO	06:51:02	00:00:00	Tepat Waktu
KORANU AFU SARI GALIH	06:04:06	00:00:00	Tepat Waktu
DEWISY ARMANANTY R	06:00:08	00:00:00	Tepat Waktu
DEFI NICHANTO	05:59:28	00:00:00	Tepat Waktu
MUCHAMMAD BUDIMAN H	05:53:17	00:00:00	Tepat Waktu
IMRON	05:45:30	00:00:00	Tepat Waktu
DELAIN GUNAWAN	05:41:53	00:00:00	Tepat Waktu

Keterangan:

Bagian layar yang menampilkan lima karyawan pertama yang hadir.

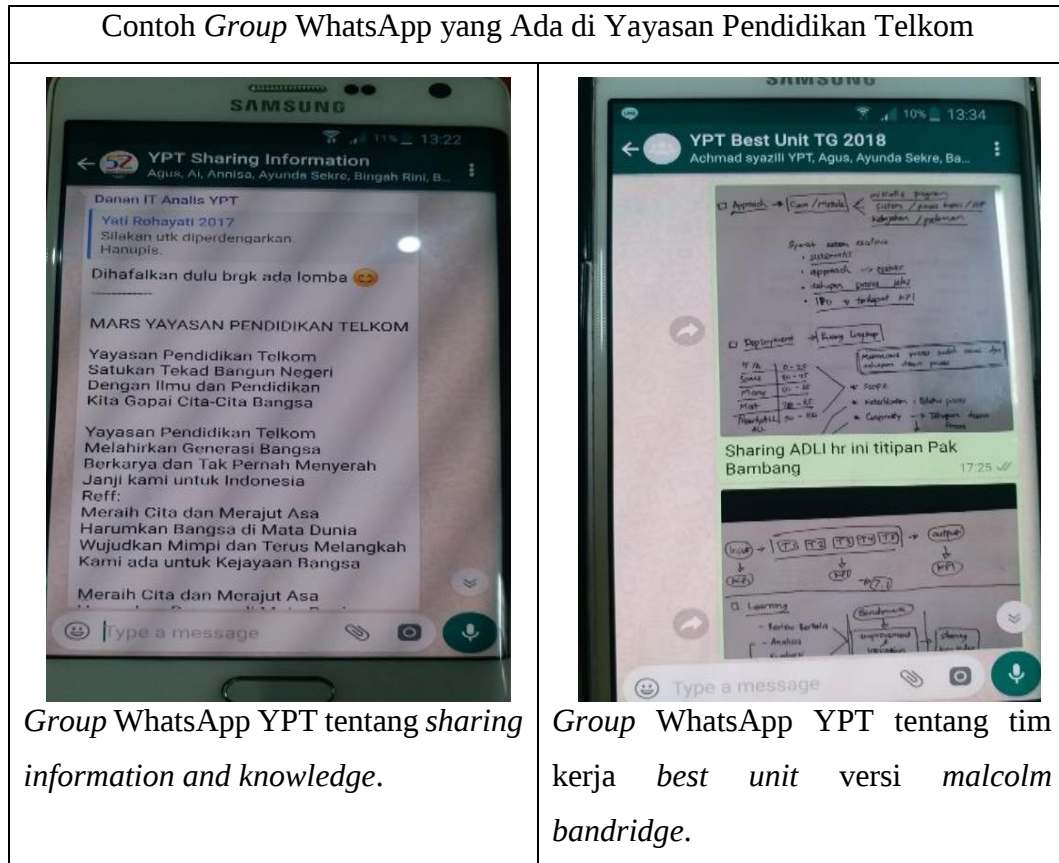
Bagian layar yang menampilkan urutan kehadiran karyawan dan warna merah merupakan karyawan yang datang terlambat.

Bagian layar yang menampilkan data karyawan yang tidak masuk.

Gambar 1. 6 Tampilan Layar Absensi Karyawan

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Pola komunikasi dan koordinasi kerja antar karyawan di Yayasan Pendidikan Telkom sudah mengarah ke *online* (aplikasi digital), diantaranya dengan melalui *group* WhatsApp. Hal ini terlihat pada gambar di bawah:



Gambar 1. 7 Group WhatsApp Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2018)

Untuk mengetahui fenomena budaya digital yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom, peneliti juga melakukan penyebaran kuesioner *preliminary study* kepada dua belas karyawan secara acak dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Keterangan:

STS : Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Tabel 1. 5 Preliminary Study Budaya Digital

NO	Dimensi Budaya Digital	STS	TS	S	SS
1.	<i>Innovation</i>	0,00%	20,83%	50,00%	29,17%
2.	<i>Data Driven Decision Making</i>	0,00%	12,50%	58,33%	29,17%
3.	<i>Collaboration</i>	0,00%	4,17%	37,50%	58,33%
4.	<i>Open Culture</i>	0,00%	16,67%	58,33%	25,00%
5.	<i>Digital First Mindset</i>	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%
6.	<i>Agility and Flexibility</i>	0,00%	0,00%	41,67%	58,33%
7.	<i>Customer Centricity</i>	0,00%	12,50%	41,67%	45,83%
Budaya Digital		0,00%	9,52%	48,21%	42,26%

Sumber: Data yang telah diolah (2018)

Hasil *preliminary study* menjelaskan bahwa, secara umum budaya digital yang diterapkan di kantor Yayasan Pendidikan Telkom sudah terimplementasi dengan baik, walaupun masih belum optimal karena masih ada 9,52% yang merasakan implementasi budaya digital masih rendah. Jika ditelaah lebih jauh, beberapa dimensi budaya digital masih dirasakan rendah oleh responden dan perlu ditingkatkan diantaranya *innovation* (20,83%), *open culture* (16,67%), *data driven decision making* (12,50%), dan *customer centricity* (12,50%).

Penilaian kinerja di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom berdasar data NKI (Nilai Kinerja Individu) selama tiga tahun terakhir, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1. 6 Data NKI Yayasan Pendidikan Telkom

NKI	Tahun		
	2015	2016	2017
P1 (Istimewa)	9,6%	1,6%	1%
P2 (Baik Sekali)	74,2%	88,7%	56%
P3 (Baik)	16,2%	9,7%	43%
Total Persentase	100%	100%	100%

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom (2017)

Berdasarkan hasil NKI pada tahun 2015 kategori P1 (Istimewa) memiliki persentase 9,6%, P2 (Baik Sekali) memiliki persentase 74,2% dan P3 (Baik) sebesar

16,2%. Pada tahun 2016 kategori P1 (Istimewa) turun menjadi 1,6%, sedangkan P2 (Baik Sekali) naik menjadi 88,7%, dan P3 (Baik) turun menjadi 9,7%. Pada tahun 2017 kategori P1 (Istimewa) turun menjadi 1%, sedangkan P2 (Baik Sekali) turun menjadi 56% dan P3 (Baik) naik menjadi 43%. Data kinerja tersebut tidak ada yang menunjukkan nilai kinerja P4 (Kurang) dan P5 (Kurang Sekali). Data-data kinerja di atas menunjukkan bahwa hasil kinerja karyawan di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom yang fluktuatif dan pada tahun 2017 cenderung menurun, karena P1 menjadi semakin kecil dan P3 semakin besar. Sehingga kinerja karyawannya menunjukkan penurunan dan kurang memuaskan, masih belum sesuai dengan harapan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah peneliti jelaskan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh Budaya Digital terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Pendidikan Telkom (Studi Kasus Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT)”**.

1.3 Perumusan Masalah

Budaya organisasi mempunyai representasi DNA baru yaitu budaya digital. *Budaya digital merupakan kunci untuk transformasi digital. Budaya digital yang kuat akan meningkatkan produktivitas dan inovasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.* Di Indonesia sendiri yang sudah mengadopsi budaya digital adalah Yayasan Pendidikan Telkom (YPT), menerapkannya melalui adanya unit baru yakni *Digital Transformation, Synergy, and Performance* (DTSP) yang berfungsi untuk mengawal program digitalisasi di seluruh YPT Group.

Hasil penyebaran *preliminary study* budaya digital menunjukkan bahwa budaya digital yang diterapkan Yayasan Pendidikan Telkom sudah baik walaupun di beberapa dimensi belum optimal, namun data kinerja karyawan (NKI) tahun 2017 yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom masih fluktuatif dan cenderung terjadi penurunan kinerja.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, peneliti mengangkat beberapa pertanyaan penelitian yang digunakan sebagai dasar dan batasan penelitian yang akan diteliti. Pertanyaan tersebut sebagai berikut:

1. Bagaimana budaya digital yang diterapkan Yayasan Pendidikan Telkom?
2. Bagaimana kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom?
3. Seberapa besar pengaruh budaya digital terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui budaya digital yang diterapkan Yayasan Pendidikan Telkom.
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya digital terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah:

1.6.1 Aspek Teoritis

Dalam segi akademis diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai acuan serta referensi penelitian selanjutnya. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang budaya digital dan kinerja karyawan.

1.6.2 Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu sumber referensi dan masukan yang ditawarkan peneliti untuk Yayasan Pendidikan Telkom terutama tentang pengaruh budaya digital untuk peningkatan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup penelitian sebagai berikut:

1. Objek penelitian adalah Karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom. Ruang lingkup objek penelitian bukan YPT *Group* secara keseluruhan (58 lembaga) tetapi terfokus di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom (Lakhar – Pelaksana Harian) yang mengelola dan mengawal ke-58 lembaga tersebut.

2. Lokasi penelitian yakni Jalan Cisanggarung No. 2, Bandung 40115, Jawa Barat, Indonesia.
3. Variabel yang digunakan
Variabel bebas atau independen (X) : Budaya Digital
Variabel terikat atau dependen (Y) : Kinerja Karyawan
4. Waktu Penelitian : Bulan November 2018 – Februari 2019

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan tugas akhir berisi penjelasan gambaran umum dari setiap bab yang diteliti. Sistematika penelitian digambarkan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini peneliti menyajikan pembahasan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi tentang pembahasan teori-teori yang akan digunakan oleh peneliti dalam melandasi penelitian, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan pembahasan tentang karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang pembahasan hasil penelitian yang dijelaskan secara sistematis meliputi karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran yang berguna untuk pihak akademisi serta pihak praktisi yaitu Yayasan Pendidikan Telkom.