BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini persaingan yang kompetitif, keadaan perekonomian yang fluktuatif dan teknologi informasi yang berkembang dengan pesat dimana perkembangan teknologi digital dengan percepatan akses yang sedemikian besar telah menyumbangkan pada upaya percepatan kemajuan dibidang teknologi *automated teller machine, electronic commerce, electronic fund transfer at the poin of scale, email, sms, fixed wireless, mobile service, dan network & interkoneksi dan berbagai fitur layanan lainnya*. Persaingan ini dipertajam pula oleh cepatnya pergeseran tuntutan pelanggan. Dalam kondisi ini, setiap perusahaan yang dituntut untuk dapat mencari keunggulan bersaing dalam memenangkan persaingan.

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks dan perubahan lingkungan eksternal yang semakin cepat, organisasi dituntut untuk tetap adaptif. Organisasi yang adaptif terhadap lingkungan eksternal, juga dituntut untuk mengelola lingkungan internalnya agar melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang kondusif agar seluruh SDM yang ada mau berkontribusi secara optimal terhadap perusahaan.

Perusahaan yang handal biasanya memiliki keuntungan,mampu bertahan dan dapat memenangkan persaingan bisnis dalam berorganisasi. Organisasi harus

dapat merespon perubahan lingkungan agar dapat mencegah ancaman yang terjadi dari lingkungan eksternalnya, sehingga budaya organisasi tersebut dapat memadai dari segi kuantitas dan kualitas yang ada.

Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi. Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Budaya organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan juga dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, ketika budaya organisasi mendukung strategi organisasi sehingga dapat menjawab dan mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Maka setiap organisasi perlu mengembangkan strategi agar para karyawan selalu bersemangat dalam bekerja, termotivasi, dan adanya kepuasan kerja, sehingga senantiasa menghasilkan kinerja dan prestasi yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya.

Begitu pula organisasi harus fleksibel terhadap perubahan disekitarnya, karena fleksibelitas memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif dan inovatif. Organisasi yang adaptif terhadap lingkungan eksternal, juga dituntut untuk mengelola lingkungan internalnya agar melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai budaya yang kondusif agar seluruh SDM yang ada mau berkontribusi secara optimal. Karena kegagalan dalam merespon lingkungan akan mengakibatkan tidak tercapainya tujuan, bahkan kehancuran organisasi (Druckman, Jerome E, 1997:1).

Meskipun keseluruhan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk , telah merubah semua sistem aturan transformasi budayanya dari Telkom way 135 ke Telkom's 5C, hal itu juga tidak membuat banyak perubahan besar terhadap kinerja yang ada pada beberapa Divisi Regional PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk, terutama pada PT. Telkom Divre III Bandung.

Pada dasarnya, Telkom's 5C merupakan *upgrade* dari Telkom way 135, pada Telkom way 135, mempunyai 3 nilai : Customer Values, Service excellence, dan competent people. Sementara pada Telkom's 5C ,mempunyai nilai-nilai budaya seperti :

1. *Commitment to long term*, merupakan upgrade dari Customer values, dimana aspek kompetitif secara berkelanjutan dalam jangka panjang mendapat penekanan.

2. *Customer first*, merupakan *upgrade* dari "Service Excellence" di mana aspek memahami *customer* secara mendalam mendapat penekanan.

3. *Caring meritocracy*, merupakan *upgrade* dari "Competent People" di mana aspek peduli pada yang lain dan imbalan yang sepatutnya mendapat penekanan.

4. *Co-creation of win-win partnership*, merupakan jawaban atas tuntutan baru dalam bisnis TIME di pasar regional, di mana kita memerlukan hubungan baik dengan para mitra untuk menjadi yang terdepan.

5. *Collaborative innovation*, merupakan upgrade dari budaya inovatif internal kita agar kita bisa semakin inovatif dengan sharing sumber daya dan ide antar sesame kita di dalam Telkom Group, para mitra dan *customer*.

5 uraian di atas dapat diketahui bahwa perusahaan-perusahaan yang saling bersaing di dunia indutri sedang melakukan perubahan-perubahan,meliputi perubahan struktur organisasi, strategi perusahaan, dan peningkatan sumber daya manusianya. PT Telkom melakukan perubahan demi kelangsungan perusahaan termasuk peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Perusahaan menginginkan karyawan yang berkualitas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan, sehingga PT Telkom menerapkan etika bisnis dalam perusahaan yang mengacu pada standar komitmen dan membentuk sebuah budaya baru yang diharapkan sesuai dan dapat dipersepsikan secara positif oleh karyawannya. Budaya perusahaan yang dibentuk berisikan nilai-nilai dan tujuan perusahaan baru yang diharapkan dapat diresapi oleh karyawan dan menjadi pedoman dalam bekerja.

PT. Telkom Divre III Bandung dipilih sebagai obyek penelitian, dan perusahaan ini bergerak di bidang jasa layanan komunikasi. Permasalahan yang terjadi dilapangan sebelum Budaya Organisasi telah bertranformasi ke Telkom 5’C berdasarkan informasi yang diberikan oleh Human Resource Representative Office (HR RO) PT. Telkom Divre III Bandung menyatakan bahwa masalah-masalah yang dihadapi sebelumnya adalah :

1. Masalah-masalah eksternal yang banyak berpengaruh terhadap budaya organisasi adalah persaingan, pelanggan, penguasaan pasar, perarturan pemerintah, dan pengaruh perubahan teknologi.
2. Masalah-masalah internal yang berpengaruh terhadap budaya organisasi antara lain tingkat agresifitas karyawan PT. Telkom Divre III Bandung cenderung masih rendah karena masih ada unit kerja kurang dalam mendorong karyawan untuk selalu unggul dari unit kerja yang lain, kurang berupaya untuk menciptakan kondisi kerja dengan daya saing (kompetisi) yang tinggi dikalangan karyawan, perilaku yang kurang kreatif dan inovatif, karena untuk memulai suatu pekerjaan diperlukan instruksi atasan. Padahal persaingan yang ketat dalam bidang jasa sangat mempengaruhi inovasi dan kreatifitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat agresifitas karyawan PT. Telkom Divre III Bandung cenderung masih rendah, begitu juga dengan kepuasan kerja yang dimiliki setiap para karyawan PT. Telkom Divre III Bandung kurang, karena kurangnya rangsangan atau dorongan semangat bekerja dari atasan masing-masing ataupun beberapa rekan sekerja yang ada, sehingga hal ini akan berpengaruh pada tingkat kinerja karyawan secara keseluruhan.

Hal yang menjadi indikasi bahwa masalah budaya organisasi berdampak pada perilaku kerja dan kinerja karyawan di PT. Telkom Divre III Bandung. Dimana perkembangan jumlah karyawan dari tahun ke tahun terjadi pengurangan. Hal ini disebabkan budaya kompetitif yang berorientasi pada hasil,tanpa mempertimbangkan kesiapan dan persiapan kemampuan karyawan, kemudian

kepuasan kerja setiap individu atau karyawan yang tidak terpenuhi karena pekerjaan itu sendiri,pembayaran, serta interaksi sosial terhadap rekan bekerja sehingga dampak akibatnya, karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

PT. Telkom Divre III Bandung menyadari hal tersebut sebelumnya. Oleh karena itu berbagai langkah telah dipersiapkan termasuk dalam bidang organisasi dan sumber daya manusia (SDM) dan analisis terhadap kekuatan dan kelemahan perusahaan yang didasarkan pada kondisi internal dan eksternal perusahaan, dengan tujuannya untuk menemukan strategi yang tepat agar perusahaan dapat terus mempertahankan kelangsungan hidupnya melalui penguatan nilai-nilai yang telah dirumuskan dalam budaya organisasi.

Budaya yang tepat bagi sebuah organisasi adalah "*there is no one best corporate culture. An optimal culture is one that best supports the mission and strategy of the company of which it is a part. This is means that, like structure and staffing, corporate culture should support the strategy*". Budaya organisasi dapat menjadi pendukung yang sangat berarti bagi tercapainya tujuan perusahaan apabila budaya tersebut sesuai dengan visi dan misi serta strategi perusahaan, (Wheelen & Hunger, 2002:226). Budaya yang berlaku dalam organisasi disebut dengan budaya organisasional yang mempunyai nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bisnis yang dimiliki dan diyakini dengan kuat oleh para anggota organisasi serta dipraktikan dalam kehidupan sehari-hari, sehingga nilai-nilai tersebut akan mampu meningkatkan pembentukan ide-ide baru dan membantu penerapannya pada berbagai pendekatan baru, (Luthans, 2002:120).

Masalah internal lainnya yang dihadapi PT. Telkom Divre III Bandung adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja, dimana tingkat kepuasan kerja secara individu berbeda-beda. Perbedaan ini disebabkan karena tiap-tiap individu memiliki perbedaan, baik dalam nilai yang dianutnya, sikap, perilaku, maupun motivasi untuk bekerja. Dengan tingkat kepuasan yang tinggi mereka akan bekerja dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Sebaliknya ketidakpuasan akan menurunkan kinerja karyawan.

Pendapat Brayfield dan Crockett, 1997:49 bahwa tingkat kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas. Yang menyebabkan kepuasan kerja yang relatif rendah dari karyawan PT. Telkom Divre III Bandung adalah mutasi yang dilakukan banyak dimodifikasi sehingga merugikan karyawan, kesempatan promosi untuk menduduki jabatan atau kenaikan tingkat (grade) sulit, tuntutan karyawan dan hak-hak kesehjahteraan karyawan ditiadakan.

Munculnya permasalahan diatas berpengaruh pada kinerja karyawan. Kinerja pada dasarnya menunjukkan hasil yang telah dicapai atau dilakukan oleh seorang karyawan. Berhasil atau tidaknya karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dapat memperlihatkan bagaimana kinerja mereka, menurut Bernadin & Rusel, 1998:239. Pencapaian kinerja yang baik dapat diperoleh melalui kekuatan sumber daya manusianya. Untuk mengukur kinerja karyawan maka perlu dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja menjadi alat penting untuk mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan, membuat keputusan dan mempertinggi kualitas produksi dan jasa perusahaan secara keseluruhan, menurut Bernadin & Rusel, 1998. Sedangkan pencapaian kinerja merupakan hasil pengukuran baik secara kuantitas maupun kualitas atas kemampuan alamiah, keahlian dan kemajuan individu antara kelompok kerja dalam organisasi, menurut wood et al, 2001:114.

Menyangkut penilaian kinerja karyawan PT. Telkom Divre III Bandung yaitu dengan menggunakan kompetensi accessment tool, melalui accessment online dimana penilaian dilakukan oleh masing-masing secara langsung yang melibatkan pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja, dan bawahan serta dokumen nilai kinerja individu (NKI), pemanfaatan accessment center juga dilakukan untuk mengetahui potensi seorang pegawai dalam hal penempatan jabatan dan promosi. Accessment online tersebut merupakan aplikasi yg digunakan PT. Telkom Divre III Bandung untuk database karyawan yang ada.

Sumber data yang diterima dari PT. Telkom Divre III Bandung pada periode 2007-2009 yang berupa nilai hasil kerja sehari-hari dan diukur setiap tahun yang disebut Nilai Kerja Individu (NKI). Maksud dari Nilai Kinerja Individu karyawan (NKI) berupa pernyataan atas suatu kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam batas nilai prestasi, P1 adalah kinerja istimewa, P2 adalah kinerja baik sekali, P3 adalah kinerja baik, P4 adalah kurang memuaskan, dan P5 adalah kinerja buruk. Seperti terlihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 1.1
REKAP NKI
PT.TELKOM DIVRE III BANDUNG
TAHUN 2007-2009

TAHUN	2007	2008	2009
P1	0.00%	0.10%	0.11%
P2	6.63%	8.19%	10.02%
P3	92.38%	85.30%	82.35%
P4	0.75%	6.41%	7.52%
P5	0.25%	0.00%	0.00%

Sumber : HR RO PT.Telkom Divre III Bandung

Persentase kinerja secara umum, terlihat bahwa kinerja karyawan dari tahun 2007-2009 cenderung mengalami penurunan, kondisi ini terlihat dari P3 yang merupakan kinerja kategori baik dari tahun 2007 sampai 2009 mengalami penurunan dan P4 yang merupakan kategori kinerja karyawan kurang memuaskan dari tahun 2007 sampai 2009 mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang belum optimal. Belum optimalnya tingkat kinerja yang dicapai PT. Telkom Divre III Bandung saat ini tidak terlepas dari permasalahan yang terjadi, diantaranya adalah target pendapatan yang belum mencapai 100%. Tidak tercapainya target pendapatan tersebut antara lain disebabkan banyak terjadi kerusakan telepon umum, kelebihan dalam memproduksi pulsa, dan ketidaktepatan waktu dalam melayani pelanggan (konsumen), sedangkan penyebab secara eksternal karena hadirnya pesaing-pesaing dalam usaha yang sama dan faktor kemampuan ekonomi konsumen.

Tetapi setelah memasuki tahun 2010 sampai tahun 2011 sekarang yang telah peneliti dapat dari survey wawancara dan pengedaran kuesioner terhadap beberapa karyawan PT. Telkom Divre III Bandung dan Beberapa Manajer Divisi PT. Telkom Divre III Bandung, Budaya Organisasi yang telah bertransformasi ke Telkom 5'C setiap periodenya memiliki efek yang berpengaruh baik terhadap semua aspek aspek yang mencakup terhadap kinerja karyawannya yang ada, begitu juga dengan kepuasan kerja yang dilandasi dengan Budaya Organisasi yang telah dibentuk dengan baik dalam Transformasi terbaru setiap periodenya yang memberikan efek besar dan bagus juga terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung, walau terkadang Kerjasama dan Kreativitas para karyawan juga belum mencapai hasil yang maksimal dalam meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung"**.

1.2 Identifikasi & Rumusan Masalah

Budaya organisasi yang telah diterapkan oleh PT. Telkom Divre III Bandung tidak berjalan dengan baik karena setiap pelaku organisasi (karyawan) tidak menerapkan/mempunyai sebuah tujuan (goals), sasaran, persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, norma serta interaksi sosial dalam diri terhadap lingkungannya sehingga kepuasan dalam bekerja tidak optimal yang diharapkan oleh karyawan dan berdampak menurun terhadap kinerja karyawannya.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Budaya Organisasi pada PT. Telkom Divre III Bandung
2. Bagaimana Kepuasan kerja Karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung
3. Bagaimana Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung
4. Bagaimana analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung baik secara simultan maupun secara parsial.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah mengumpulkan data dan informasi, yang akan digunakan untuk menganalisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Tujuan Penelitian yang ingin penulis capai dalam penelitian ini:

1. Untuk mengetahui Budaya Organisasi pada PT. Telkom Divre III Bandung
2. Untuk mengetahui Kepuasan kerja Karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung
3. Untuk mengetahui Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung
4. Untuk mengetahui analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

   Diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan dalam Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja karyawan dengan Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung.

2. Pihak terkait dan pihak lain

   Baik secara langsung maupun tidak langsung diharapkan dapat mengembangkan dan menambah wawasan serta masukan informasi mengenai analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja karyawan pada PT. Telkom Divre III Bandung.

1.4.2 Kegunaan Akademis

1. Bagi Penulis

   Menambah pengetahuan dan pengalaman khususnya mengenai analisis Budaya Organisasi dan kepuasan kerja dampaknya terhadap Kinerja karyawan serta sebagai bahan pembanding antar teori yang didapat dalam bangku kuliah dengan pelaksanaan dilapangan.

2. Bagi Pembaca umum

   Hasil penelitian ini mudah-mudahan dapat menjadi tambahan informasi serta gambaran bagi penulis lain yang berkaitan dengan analisis Budaya Organisasi dan kepuasan kerja dampaknya terhadap kinerja karyawan

3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai perbandingan antara ilmu-ilmu manajemen (secara teori) dengan keadaan yang terjadi langsung dilapangan (praktek).

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam memenuhi mata kuliah skripsi ini, penulis melaksanakan penelitian di PT. Telkom Divre III Bandung yang beralamat di Jl. W.R.Supratman 66.A Bandung, Indonesia.

Pelaksanaan penelitian dilakukan sampai penyusunan selesai, yaitu penulis melakukan penelitian terhitung dari bulan April sampai dengan bulan Agustus 2011 sebagaimana dijelaskan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.2
Waktu Penelitian

No	Prosedur	April 2011	Mei 2011	Juni 2011	Juli 2011	Agustus 2011
I	**Tahap Persiapan** 1. Membuat proposal UP 2. Pengembalian formulir dan penyusunan UP 3. Menentukan tempat penelitian					
II	**Tahap Pelaksanaan** 1. Penelitian di perusahaan 2. Penyusunan dan bimbingan UP 3. Revisi UP 4. Sidang UP					
III	**Tahap Pelaporan** 1. Penyusunan dan bimbingan skripsi 2. Pengolahan data 3. Menyiapkan draft skripsi 4. Revisi laporan skripsi 5. Idang akhir skripsi					