

# BAB I

## PENDAHULUAN

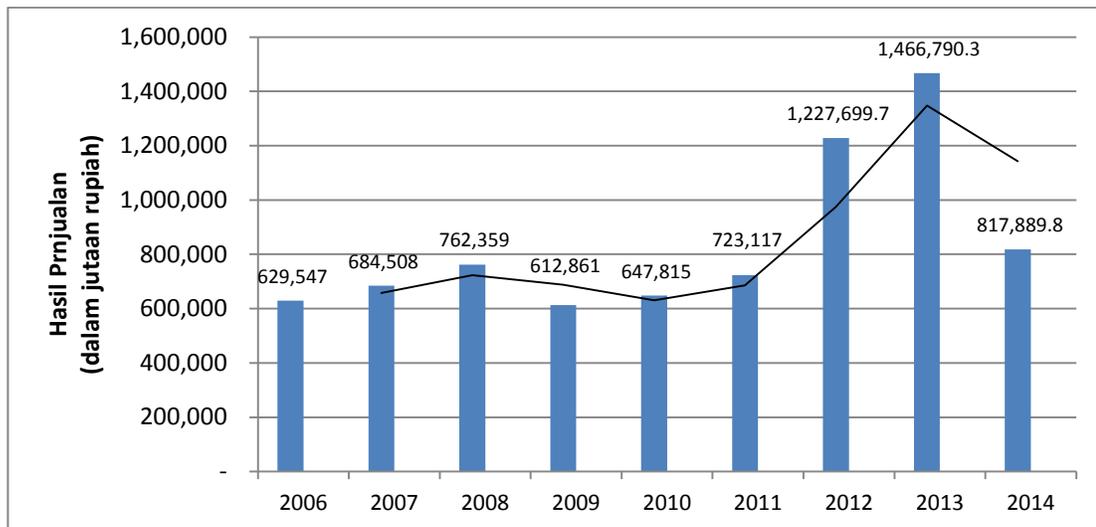
### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Kinerja organisasi akan berkualitas jika sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan tersebut memiliki keterikatan (*engagement*) yang tinggi baik secara fisik, kognitif, maupun emosional terhadap pekerjaan dan organisasinya. *Engagement* karyawan dalam sebuah organisasi akan menentukan produktivitas karyawan. Melalui produktivitas sumber daya manusia yang tinggi akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan. Artinya, tercapainya tujuan organisasi akan tergantung pada sejauh mana sumber daya manusia terikat (*engage*) pada pekerjaan dan organisasinya. Sebagaimana dikemukakan oleh Schaufeli & Bakker (2010:13) :

*Engagement* karyawan (*employee engagement*) didefinisikan sebagai sikap kerja yang positif, penuh makna, dan motivasi yang ditandai dengan beberapa tingkatan yaitu adanya energi atau semangat kerja (*vigor*), dedikasi atau perasaan bermakna terhadap pekerjaan (*dedication*), dan sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (*absorption*).

Semangat, dedikasi, dan absorpsi karyawan merupakan aspek psikologis yang jika diukur dapat mengetahui sejauh mana karyawan *engage* pada pekerjaan dan organisasinya sehingga akan bermanfaat dalam menilai kontribusi dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau lebih dikenal dengan PT. INTI (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi yang terletak di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung. PT. INTI (Persero) belum memperhatikan aspek psikologis semangat kerja, dedikasi, dan absorpsi karyawan yang akan mendukung keberhasilan organisasi. Pada saat ini, perusahaan sedang mengalami penurunan kinerja. Hal ini terlihat dari Gambar 1.1. Hasil Penjualan PT. INTI (Persero) dari tahun 2006-2014 sebagai berikut.



Sumber: Laporan tahunan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

**Gambar 1.1. Grafik Hasil Penjualan PT. INTI (Persero) tahun 2006-2014  
(dalam juta rupiah)**

Gambar 1.1. Grafik Hasil Penjualan PT. INTI (Persero) tahun 2006-2014 menunjukkan adanya fluktuasi tingkat penjualan tiap tahunnya. Pada tahun 2009 dan 2014 terjadi penurunan hasil penjualan. Penurunan hasil penjualan yang signifikan besar terjadi pada tahun 2014, yaitu dari 1.466.790,3 juta rupiah pada tahun 2013 menjadi 817.889,8 juta rupiah pada tahun 2014 atau menurun sebesar 44,24%. Persentase penurunan hasil penjualan yang terjadi mendekati angka 50% sehingga dikatakan penurunan yang terjadi sangat drastis. Berikut, tabel persentase pencapaian RKAP/Target Penjualan 2012-2014.

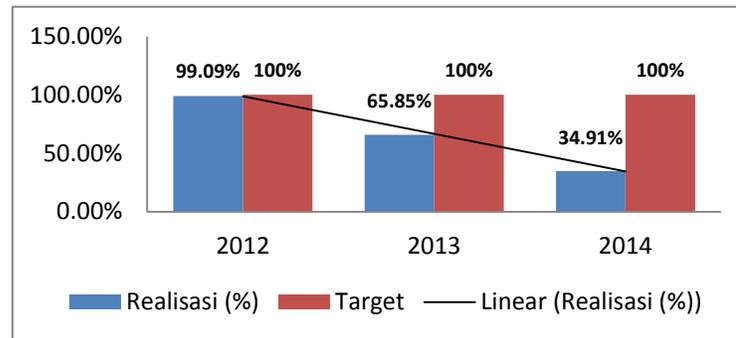
**Tabel 1.1. Persentase Pencapaian Target Penjualan PT. INTI (Persero)  
tahun 2012-2014 (dalam juta rupiah)**

Tahun	RKAP/Target	Realisasi	(%) Realisasi/Target
2012	1.238.974,0	1.227.699,7	99,09%
2013	2.227.421,0	1.466.790,3	65,85%

2014	2.342.762,4	817.889,8	34,91%
------	-------------	-----------	--------

Sumber: Laporan Tahunan PT. INTI (data diolah)

Dari Tabel 1.1. Persentase Pencapaian Target Penjualan PT INTI (Persero) Tahun 2012-2014 dapat kita lihat dalam bentuk grafik di bawah ini:



Sumber: Laporan Tahunan PT. INTI (data diolah)

**Gambar 1.2. Grafik Persentase Pencapaian RKAP/Target Penjualan PT. INTI (Persero) tahun 2012-2014**

Berdasarkan Gambar 1.2. Grafik Persentase Pencapaian RKAP/Target Penjualan PT INTI (Persero) tahun 2012-2014, persentase pencapaian pada tahun 2013 dan 2014 terhadap target semakin menurun. Pada tahun 2014, persentase pencapaian target penjualan sangat rendah dibanding tahun sebelumnya. Jadi, selain mengalami penurunan hasil penjualan pada tahun 2014, penjualan pada tahun 2013 dan 2014 belum memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Selain itu, dalam laporan tahunan PT. INTI (Persero) ada denda keterlambatan proyek yang menjadi beban perusahaan. Berikut data denda keterlambatan PT. INTI (Persero) tahun 2009-2014:

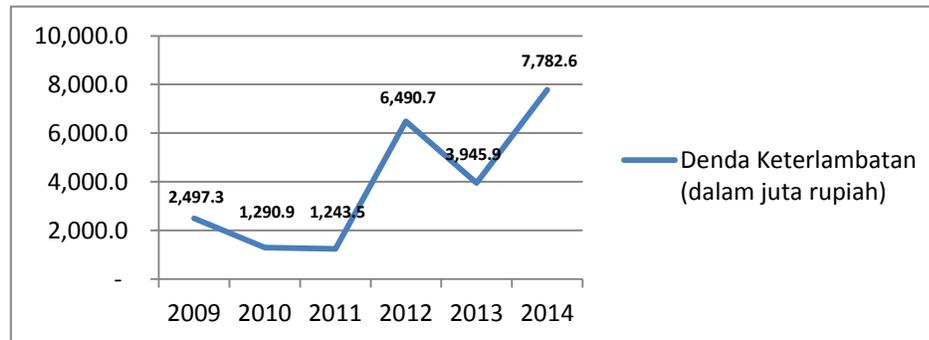
**Tabel 1.2. Denda Keterlambatan Penyelesaian Proyek PT. INTI (Persero) tahun 2009-2014 (dalam juta rupiah)**

Tahun	Denda Keterlambatan	Tahun	Denda Keterlambatan
2009	2.497,3	2012	6.490,7

2010	1.290,9	2013	3.945,9
2011	1.243,5	2014	7.782,6

Sumber: Laporan Tahunan PT. INTI (data diolah)

Dari Tabel 1.2. Denda Keterlambatan Penyelesaian Proyek PT INTI (Persero) Tahun 2009-2014 dapat kita lihat dalam bentuk grafik di bawah ini:



Sumber: Laporan Tahunan PT. INTI (data diolah)

**Gambar 1.3. Grafik Denda Keterlambatan Penyelesaian Proyek PT INTI (Persero) Tahun 2009-2014 (dalam juta rupiah)**

Gambar 1.3. menunjukkan bahwa pada tahun 2014 PT. INTI (Persero) menanggung beban denda keterlambatan penyelesaian proyek tertinggi dari tahun-tahun sebelumnya yakni sebesar Rp. 7.782,6 juta. Denda keterlambatan tahun 2014 yaitu denda keterlambatan penyelesaian Proyek TITO TELKOM dan Proyek Sistem Monitoring dan Pengendalian (SMP) BBM Pertamina. Proyek TITO adalah modernisasi jaringan akses tembaga milik PT Telkom, Tbk di seluruh Indonesia menjadi jaringan akses *fiber optic* dengan pola *Trade In Trade Off* dan Proyek SMP BBM Pertamina membangun sistem monitoring dan pengendalian di stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) Pertamina serta memasang *radio frequency identification* (RFID) tag di kendaraan milik masyarakat, lembaga, dan pemerintah. Seperti yang dikutip Laporan Tahunan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) tahun 2014 bahwa “Keterlambatan waktu atas penyelesaian proyek ini mengakibatkan pengakuan pendapatan berdasarkan persentase penyelesaian

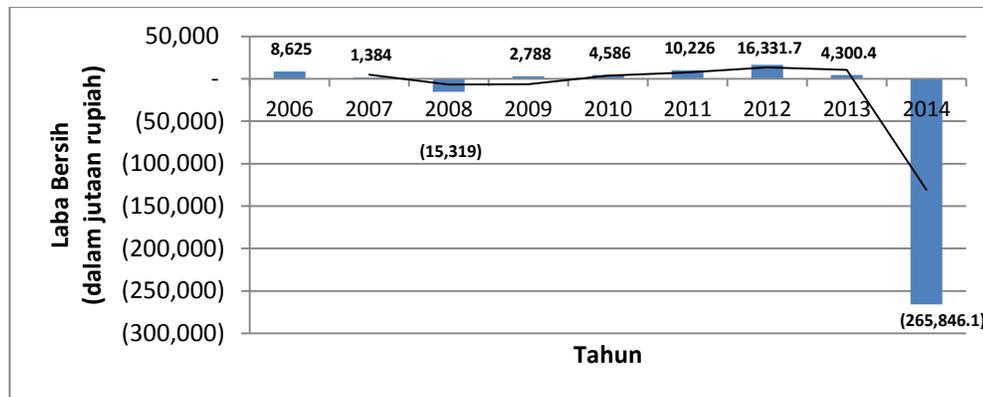
Rian Nurjanah, 2016

**PENGARUH KEPERIBADIAN KARYAWAN DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADAPT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pekerjaan menjadi rendah. Sementara itu pendapatan yang diharapkan berasal dari Proyek SMP BBM Pertamina belum dapat direalisasikan di tahun 2014. Oleh karenanya pendapatan tidak dapat menutupi seluruh beban operasi sehingga secara keseluruhan Perusahaan mengalami rugi operasi sebelum beban pendanaan.”

Kerugian perusahaan secara total digambarkan oleh grafik pencapaian laba bersih PT. INTI (Persero) tahun 2006-2014 yaitu sebagai berikut:



Sumber: Laporan tahunan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

**Gambar 1.4. Grafik Laba Bersih PT. INTI (Persero) tahun 2006-2014  
(dalam juta rupiah)**

Gambar 1.4. Grafik Laba Bersih PT. INTI (Persero) tahun 2006-2014 menunjukkan bahwa perusahaan memperoleh laba yang fluktuatif. Perusahaan mengalami kerugian pada tahun 2008 dan tahun 2014. Kerugian yang signifikan besar terjadi pada tahun 2014, kerugian perusahaan mencapai Rp. 265.846,1 juta.

Berdasarkan data-data dari laporan tahunan PT. INTI (Persero), dapat disimpulkan fenomena yang terjadi pada perusahaan tahun 2014 yaitu:

1. Terjadinya keterlambatan penyelesaian Proyek TITO TELKOM dan Proyek SMP BBM Pertamina yang menimbulkan denda keterlambatan tertinggi yang menjadi beban perusahaan, sehingga;
2. Hasil penjualan/pendapatan perusahaan menurun dan tidak mencapai target yang ditetapkan perusahaan, akibatnya;
3. Perusahaan mengalami kerugian signifikan besar.

Rian Nurjanah, 2016

**PENGARUH KEPERIBADIAN KARYAWAN DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT PADAPT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Kerugian perusahaan yang disebabkan oleh penjualan yang menurun dan tidak mencapai target merupakan imbas dari keterlambatan penyelesaian proyek oleh karyawan PT. INTI (Persero). Menurut Kaswan (2015: 195-196) karyawan yang memiliki keterikatan tinggi terhadap pekerjaan dan organisasinya akan datang bekerja secara teratur, punya rasa memiliki terhadap organisasi sehingga akan meningkatkan produktivitas, mengurangi pemborosan, dan tingkat kinerja tinggi. Namun, hal-hal positif ini bertolak belakang dengan fenomena yang terjadi di PT. INTI (Persero). Keterlambatan penyelesaian proyek oleh karyawan PT. INTI (Persero) menunjukkan produktivitas yang menurun sehingga meningkatkan pemborosan denda keterlambatan yang menggambarkan keterikatan karyawan cenderung rendah. Hal ini mengindikasikan semangat kerja (*vigor*) karyawan untuk menyelesaikan proyek tepat waktu belum tercermin, dedikasi (*dedication*) karyawan dalam menyelesaikan proyek tepat waktu belum memiliki arti dan tujuan baginya, serta tahap sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan (*absorption*) belum tercermin. Karena karyawan yang sulit melepaskan diri dari pekerjaan akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, tidak mengalami keterlambatan seperti yang terjadi di PT. INTI (Persero).

Berdasarkan hasil studi Harter yang dikutip Kreitner & Kinicki (2014:168) menemukan bahwa “Kepuasan/kesetiaan konsumen pada tingkat organisasi, profitabilitas, produktivitas, perputaran, dan hasil-hasil keselamatan kerja sangat berhubungan dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*).” Penjualan yang menurun dan tidak mencapai target menimbulkan kerugian yang dialami perusahaan menunjukkan profitabilitas perusahaan menurun dan hal ini juga berkaitan dengan keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang belum optimal. Penjualan yang menurun mengindikasikan semangat kerja (*vigor*) karyawan PT. INTI (Persero) belum tercermin dan tidak tercapainya target penjualan pada tahun 2014 menunjukkan bahwa karyawan belum mendedikasikan dirinya untuk mencapai target penjualan yang seharusnya dicapai. Maka, permasalahan yang terjadi di PT. INTI (Persero) mengindikasikan *employee engagement* yang cenderung rendah.

Menurut Robbins and Judge (2015:19) bahwa “*Employee engagement* merupakan salah satu sikap kerja sering memberikan konsekuensi perilaku yang secara langsung berhubungan dengan efektivitas organisasi sehingga penting untuk diteliti.” Permasalahan *employee engagement* yang cenderung rendah akan berdampak pada produktivitas dan kinerja perusahaan yang berakibat pada kelangsungan hidup perusahaan. Pihak pimpinan dan manajemen harus bisa menganalisis apa penyebab belum optimalnya tingkat keterikatan karyawan (*employee engagement*) dan mencari solusi. Hal ini bisa disebabkan oleh individu itu sendiri, kelompok, atau organisasinya.

Sesuai dengan Model Perilaku Organisasi Robbins & Judge (2015:18), pada level individu terdapat input kepribadian yang dapat memengaruhi *employee engagement*. Kepribadian merupakan karakteristik yang dapat menunjukkan bagaimana seseorang berperilaku dalam berbagai situasi di kehidupan nyata termasuk ketika bekerja. Apakah kepribadian yang dimiliki individu akan mendorong perilaku yang menunjukkan sikap *engagement* atau tidak.

Selain itu, menurut Robbins & Judge (2015:18) pada level organisasi terdapat input budaya organisasi yang dapat memengaruhi *employee engagement*. Budaya organisasi merupakan hasil dari pengembangan dan perubahan bertahun-tahun seiring organisasi beradaptasi dengan lingkungannya dengan membangun kebiasaan dan norma yang akan mempengaruhi perilaku pekerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* bergantung pada kekuatannya. Budaya yang kuat dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku *engage* dari para anggota organisasi. Menurut Robbins & Judge (2015:358), jika sebagian besar para pekerja menanggapi survei manajemen memiliki opini yang sama mengenai misi dan nilai organisasi, maka budaya tersebut kuat, jika opini sangat besar variasinya, maka budaya tersebut lemah. Maka dari itu, kekuatan budaya organisasi bergantung pada tanggapan/persepsi karyawan mengenai budaya organisasi.

Meskipun secara teoritis terdapat faktor-faktor lain yang memengaruhi *employee engagement* penulis merasa kepribadian dan persepsi budaya organisasi

merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap *employee engagement*. Untuk meningkatkan keterikatan karyawan PT. INTI (Persero), maka perlu memperhatikan faktor kepribadian dan persepsi budaya organisasi. Atas dasar itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kepribadian Karyawan dan Persepsi Budaya Organisasi terhadap *Employee Engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)”**.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Permasalahan yang muncul di PT. INTI (Persero) adalah belum tercerminnya semangat kerja, dedikasi, dan absorpsi karyawan secara optimal pada pekerjaan dan organisasinya sehingga *engagement* karyawannya cenderung rendah. Hal ini terlihat dari menurunnya kinerja perusahaan pada tahun 2014 yang digambarkan oleh hasil penjualan yang menurun dan tidak memenuhi target, denda keterlambatan penyelesaian proyek yang tinggi sehingga perusahaan mengalami kerugian yang signifikan besar pada tahun tersebut.

Dalam hal ini, rendahnya tingkat *engagement* karyawan PT. INTI (Persero) disebabkan oleh faktor individu dan organisasi yakni kepribadian dan budaya organisasi. Kepribadian merupakan karakteristik yang dapat menunjukkan bagaimana seseorang berperilaku dalam berbagai situasi di kehidupan nyata termasuk ketika bekerja. Apakah kepribadian yang dimiliki individu akan mendorong perilaku yang menunjukkan sikap *engagement* atau tidak. Selain itu, pada level organisasi terdapat input budaya organisasi yang dapat memengaruhi *employee engagement*. Budaya organisasi merupakan hasil dari pengembangan dan perubahan bertahun-tahun seiring organisasi beradaptasi dengan lingkungannya dengan membangun kebiasaan dan norma yang akan mempengaruhi perilaku pekerja. Pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* bergantung pada kekuatannya. Kekuatan budaya organisasi bergantung pada tanggapan/persepsi karyawan mengenai budaya organisasi. Untuk meningkatkan keterikatan karyawan PT. INTI (Persero), maka perlu untuk memperhatikan faktor kepribadian dan persepsi budaya organisasi.

Rian Nurjanah, 2016

**PENGARUH KEPRIBADIAN KARYAWAN DAN PERSEPSI BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *EMPLOYEE ENGAGEMENT* PADAPT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepribadian karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?
2. Bagaimana gambaran persepsi budaya organisasi menurut karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?
3. Bagaimana gambaran *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?
4. Bagaimana pengaruh kepribadian karyawan dan persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?
5. Bagaimana pengaruh kepribadian karyawan terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?
6. Bagaimana pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) ?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran kepribadian karyawan pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui gambaran persepsi budaya organisasi menurut karyawan PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
3. Untuk mengetahui gambaran *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

4. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian karyawan dan persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
5. Untuk mengetahui pengaruh kepribadian karyawan terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).
6. Untuk mengetahui pengaruh persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero).

## 1.5. Kegunaan Penelitian

### A. Kegunaan Praktis

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi PT. INTI (Persero) dalam rangka meningkatkan *engagement* karyawannya melalui faktor kepribadian karyawan dan persepsi budaya organisasi.

### B. Kegunaan Akademis

1. Penelitian ini memberikan kesempatan peneliti untuk mengaplikasikan teori, khususnya teori di bidang Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi ke dalam dunia praktek yang sebenarnya.
2. Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin meneliti dan mengkaji tentang pengaruh kepribadian karyawan dan persepsi budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)