

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

PT. Telkom Indonesia merupakan sebuah perusahaan BUMN yang berfokus pada informasi serta menyediakan layanan dan jaringan telekomunikasi secara menyeluruh di Indonesia (Wiyono, 2020). Perusahaan ini mengklaim sebagai operator telekomunikasi terbesar di tanah air, dengan total pelanggan telepon tetap mencapai 15 juta dan 104 juta pelanggan telepon seluler (Rahmadhani, 2023). Pada era modern ini, perusahaan berusaha membuat strategi untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan profitabilitas perusahaan (Nandalia & Rizqi 2023). Salah satu strategi untuk menerapkan produktivitas karyawan guna meningkatkan profitabilitas perusahaan adalah dengan menerapkan budaya organisasi (Nandalia & Rizqi 2023). Budaya organisasi yang dimiliki oleh Badan Usaha Milik Negara antara lain menerapkan nilai-nilai utama *core values* AKHLAK, seperti yang tertuang pada Surat Edaran Menteri BUMN Nomor SE 7/MBU/07/2020 pada tanggal 1 Juli 2020. Indikator akhlak antara lain amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (Sari & Imsar 2023). Secara historisnya, Telkom sudah menghadapi sejumlah permasalahan dalam bisnis dan mengalami berbagai fase, misalnya kehadiran telepon, perubahan struktur yang menandai lahirnya Telkom, pertumbuhan teknologi seluler, munculnya era digital, ekspansi ke pasar global, dan pergeseran menuju perusahaan telekomunikasi yang berbasis digital (Anisa *et al*). PT Telkom Regional II di Jakarta menawarkan layanan informasi publik dan jaringan bagi masyarakat dan instansi pemerintah. Kualitas pegawai sangat penting untuk kepuasan pelanggan dan pencapaian target perusahaan.

Sebagai perusahaan yang berfokus pada sektor telekomunikasi, perusahaan

ini senantiasa berusaha memperbaiki mutu pelayanan serta produk yang ditawarkannya. Salah satu program yang dilakukan oleh perusahaan adalah selalu meningkatkan inovasi produk secara berkesinambungan (*continuous improvement*) yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan dan kepuasan pelanggan (Wibowo, B. L.). Selain itu juga berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, serta antusiasme karyawan sehingga tercipta komitmen karyawan yang kuat dalam merealisasikan target serta strategi perusahaan (SE Firdaus, 2022). Oleh sebab itu, PT Telkom mempunyai komitmen yang tinggi dalam membangun sumber daya manusia sebagai langkah untuk membuat perusahaan yang maju, punya daya saing dan bertahan jangka panjang. Komitmen tersebut adalah komponen krusial dalam pengelolaan SDM yang berkontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi (Pradana, 2014).

Komitmen dalam sebuah organisasi merupakan kondisi di mana karyawan mendukung organisasi, tujuan, serta berkeinginan tetap menjadi anggota di dalamnya. Allen & Meyer (1993) mengartikan komitmen sebagai identifikasi, keterikatan emosional, partisipasi seseorang dalam organisasi, serta semangat individu untuk terus berperan di organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2015) mengklasifikasikan teori komitmen meliputi afektif, kelanjutan, dan normatif. Sementara itu, Mowday et al. (1979) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi mencakup tiga dimensi berbeda, antara lain *Willingness to exert effort*, *desire to maintain membership in the organization* dan *acceptance of organizational values*.

Proses koordinasi dan pengambilan keputusan oleh manajemen sangat penting dalam mendukung komitmen organisasi, dimana koordinasi yang lambat mengakibatkan proses kerja terhambat, selain itu proses pengambilan keputusan dari pimpinan ke bawahan cukup panjang sehingga layanan ke pelanggan terganggu berdampak pada kepuasan pelanggan yang menurun, mengakibatkan pendapatan perusahaan menurun dan citra perusahaan tidak baik. Untuk itu kegiatan koordinasi dan pengambilan keputusan yang efektif sangat penting untuk mempercepat proses kerja dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan.

Kegiatan kerja bersama tim dan komunikasi yang efektif di perusahaan, terjadi menjadi sangat penting dalam proses untuk mencapai target perusahaan (B Triatmanto, 2017). Beberapa hambatan yang terjadi di dalam kerja tim, seperti kurangnya kepercayaan individu karyawan dan komunikasi yang buruk, akan menyebabkan banyaknya pekerjaan yang tertunda (IAPW Sugianingrat, 2020). Antara unit kerja tim saling bergantung satu dengan unit yang lain, sehingga kegagalan satu tim dapat mempengaruhi komitmen organisasi (A Utaminingsih, 2014). Sebaliknya Tim yang bekerjasama dengan baik, komunikasi yang lancar dan peran yang jelas sangat penting untuk mencapai hasil optimal. Karyawan yang pada situasi perusahaan kurang baik, ketidakcocokan antara pekerjaan dan suasana kerja yang tidak mendukung membuat sebagian karyawan merasa tidak nyaman, sehingga mempengaruhi komitmen organisasi perusahaan (TS Wibowo, 2024). Hal ini dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan peningkatan keinginan untuk keluar dari perusahaan (N Fadilah, 2025).

Disiplin kerja yang baik mampu mengoptimalkan komitmen organisasi, melalui kedisiplinan yang tinggi maka karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai hasil yang maksimal dan target waktu yang tepat (J Pittaloka, 2024). Sedangkan karyawan yang kurang disiplin akan mengganggu proses penyelesaian pekerjaan, biaya meningkat sehingga merugikan perusahaan (D Fadhila, 2024). Pada beberapa bagian atau unit kerja mengalami gejala rendahnya disiplin karyawan, terlihat dari keterlambatan masuk kantor, pulang lebih awal, kurangnya terlibat dalam kerja tim, dan meninggalkan pekerjaan untuk keperluan pribadi (KWA Pamungkas, 2025). Dari hasil wawancara ada 320 karyawan kurang lebih 21% terhadap total 1.500 karyawan menunjukkan disiplin yang rendah dengan *resign* PT Telkom Regional II Jakarta mengambil pensiun dini mengakibatkan rendah komitmen organisasi.

Komitmen Organisasi di PT Telkom memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan karyawan dan kelangsungan perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian Siti Rohimah (2020) di PT Telkom Indonesia Pekanbaru, bahwa 40,7% karyawan mempunyai lamanya waktu bekerja < 5 tahun, serta *Komitmen Organisasi*

berdampak signifikan pada kepuasan kerja dengan korelasi 40% dan dapat mempengaruhi kepuasan hingga 72%. Pada penelitian Azzahra E., & Syarifuddin (2024) di PT Telkom Indonesia di area Bogor menjelaskan bahwa performa karyawan dipengaruhi oleh dua variabel independen yakni budaya organisasi serta komitmen organisasi senilai 66%. Sementara itu, 34% sisanya dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Bedasarkan data laporan keuangan konsolidasi (LKK) *triwulan* 31 Maret 2025 dan 31 Desember 2024, pendapatan PT Telkom pada *triwulan* 31 Desember 2024 sebesar 37.429 Miliar (37,429 Triliun), sedangkan pada *triwulan* 31 Maret 2025 mengalami penurunan pendapatan menjadi 36.639 Miliar (36,639 Triliun). Hal tersebut berbanding terbalik dengan beban karyawan perusahaan pada laporan per-*triwulan* tersebut. Beban karyawan pada *triwulan* 31 Desember 2024 sebesar 4.128 Miliar (4,128 Triliun) sedangkan pada *triwulan* 31 Maret 2025 sebesar 4.158 Miliar (4.158 Triliun) (PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., 2025). Data tersebut terlihat pendapatan perusahaan berbanding terbalik dengan beban karyawan. Faktor yang menyebabkan pendapatan perusahaan menurun dan meningkatnya beban perusahaan antara lain tingginya persaingan usaha dan kurangnya adaptasi perusahaan dengan lingkungan (Riduan & Firdaus 2024). Kondisi persaingan yang semakin tinggi memberikan dorongan perusahaan untuk melakukan efisiensi bisnis (Riduan & Firdaus 2024). Dengan diterapkannya budaya organisasi BUMN berdasarkan *core value* AKHLAK, maka PT. Telekomunikasi terus membuat strategi dan melakukan berbagai transformasi yang berdampak pada perubahan budaya organisasi. PT Telkom telah melakukan transformasi organisasi perusahaan cukup besar mulai tahun 2022 sampai dengan tahun 2025, untuk Divisi Regional II telah terjadi perubahan jumlah karyawan cukup banyak melalui program Pensiun Dini (Pendi) sebesar 320 Karyawan, perpindahan ke PT Telkomsel sebesar 78 karyawan, perpindahan ke Telkom InfraCo (TIF) sebesar 574 Karyawan, resign 3 karyawan dan pindah ke lokasi lainnya. Perpindahan ke anak perusahaan PT Telkomsel karena adanya perpindahan pengelolaan business layanan internet *Indihome* dari PT Telkom sebagai induk Perusahaan Telkom Group ke PT

Telkomsel sebagai anak perusahaan. Perpindahan ke anak perusahaan PT Telkom InfraCo ( TIF) karena adanya pengelolaan jaringan infrastruktur telekomunikasi. Hal ini yang menyebabkan berkurangnya jumlah karyawan di Telkom Divisi Regional II dari 1.500 karyawan menjadi 390 karyawan sedangkan jumlah pekerjaan semakin bertambah sehingga beban pekerjaan setiap karyawan semakin berat baik beban fisik dan psikologi. Beban pekerjaan yang berlebih akan berdampak negatif terhadap komitmen organisasi di Telkom Divisi Regional II.

Tabel 1.1 Pergerakan Karyawan Tetap PT Telkom Divisi Regional II Jakarta Jakarta. Periode tahun 2022- 2025

| No | Jumlah Total Karyawan | Pindah ke PT. Telkomsel | Pindah ke PT. Telkom Infrastructu re | Resign | Pensiun Dini | Muta s i ke temp at lain | Sisa Karyawan |
|----|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------|--------------|--------------------------|---------------|
| 1  | 1.500                 | 78                      | 574                                  | 3      | 320          | 135                      | 390           |

Sumber data: hasil wawancara dengan Personel HR Telkom Regional II

Dari data diatas bahwa menurunnya komitmen organisasi di PT Telkom Divisi Regional II Jakarta disebabkan oleh adanya pengurangan karyawan akibat perubahan organisasi secara menyeluruh di PT Telekomunikasi Indonesia. Jumlah karyawan semakin sedikit dengan beban pekerjaan yang semakin banyak maka diperlukan upaya perusahaan untuk melakukan proses pekerjaan secara digital, peningkatan fasilitas pegawai serta membuat suanana kerja yang nyaman, sehingga karyawan lebih bersemangat, bekerja keras, disiplin, bersemangat tinggi untuk mewujudkan PT Telkom Regional II Jakarta maju dan berkesinambungan jangka panjang.

Pengurangan jumlah karyawan menyebabkan beban kerja yang tinggi, kelelahan dalam mnyelesaikan pekerjaan dan penurunan hasil kerja, maka

diperlukan peningkatan komitmen organisasi yang bisa meningkatkan komitmen karyawan untuk bekerja keras dan hasil yang maksimal. Untuk itu sangat diperlukan adanya penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT Telkom Divisi Regional II Jakarta, yang berlokasi Graha Merah Putih Jakarta sangat diperlukan.

Bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi di suatu Perusahaan menunjukkan hubungan yang sangat erat dimana dengan budaya organisasi yang kokoh memicu anggota agar berkomitmen lebih tinggi, dengan komitmen yang tinggi akan mendorong penerapan dan pelestarian budaya organisasi dalam jangka panjang. Pada penelitian terdahulu oleh Astuti D. (2022). hasil dari koefisien korelasi ( $r$ ) senilai 0,622 yang mengindikasikan korelasi positif yang kuat. Sementara itu, koefisien determinasi ( $R^2$ ) senilai 0,387 menandakan kontribusi bersama komitmen dengan budaya organisasi terhadap kinerja yaitu 38,7%. Pada penelitian oleh Yohanes C. (2022) komitmen organisasi dengan budaya organisasi berkorelasi positif terhadap OCB di Sekolah Santo Nicholas Medan, dengan  $R^2$  0.628 dan nilai sig. 0.000. Hubungan ini memiliki nilai rendah, yaitu 39,5%. Pada Penelitian Amelia T, M. Dwi A dan Anik, H (2020) membuktikan bahwa komitmen organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, kemudian kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan. Sementara itu, budaya organisasi maupun kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Temuan Dina U. A (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi secara positif dan signifikan. Colquitt et al. (2019) mengartikan budaya organisasi sebagai kesamaan tentang wawasan sosial dalam organisasi mengenai aturan, norma, serta nilai yang mempengaruhi tingkah laku maupun sikap anggotanya.

Pendapat yang di sampaikan di atas memberikan deskripsi bahwa ada beberapa aspek penting dalam budaya organisasi yaitu bahwa budaya organisasi merupakan kesepakatan keseluruhan *stakeholder* yang ada di lembaga tersebut, pegawai dalam hal ini pegawai akan mempelajari aspek penting budaya organisasi dari pegawai lainnya, selanjutnya dalam budaya organisasi ada istilah *transfer of*

*knowledge* yang terjalin melalui komunikasi antara satu dan lainnya, dapat dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan kesamaan pengetahuan sesama anggota yang ada pada organisasi tersebut, mereka sepakat serta memahami budaya yang terdapat di lingkungan organisasi tersebut, budaya organisasi dapat dijadikan acuan atau rujukan bagi semua pegawai yang ada di organisasi tersebut yang berkaitan dengan ketentuan, norma, serta nilai yang berlaku. Perilaku yang seharusnya tidak dilakukan yang bernilai negatif maupun perilaku yang harus dilakukan bernilai positif. Budaya organisasi mempengaruhi perasaan dan perilaku karyawan. Ada bukti bahwa tujuan pribadi karyawan berubah dan beradaptasi dengan budaya perusahaan. Pada Penelitian ini, Menurut Djastuti (2011), jika budaya perusahaan lebih baik atau kuat, karyawan akan lebih termotivasi untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka. Semakin kuat atau baik budaya perusahaan, semakin kuat komitmen karyawan terhadap organisasi. Menurut penelitian Vera O., L (2025) komitmen organisasi juga berdampak pada efektivitas kerja. Budaya organisasi memberikan pengaruh 31,4%, sedangkan komitmen organisasi berkontribusi 23,3%. Kedua faktor ini memiliki peranan penting, dengan budaya organisasi lebih dominan. Secara keseluruhan, budaya dan komitmen organisasi berpengaruh 37,1% terhadap efektivitas kerja, sementara 62,9% diterangkan faktor lainnya.

Menurut penelitian Samuel, Djoko Setyadi, Irsan Tricahyadinata (2020), budaya organisasi mempengaruhi komitmen afektif secara positif dan signifikan, yang diperantarai kepercayaan. Budaya organisasi yang meningkat tersebut disertai meningkatnya komitmen karyawan, yang mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik untuk organisasi. Budaya organisasi serta kepercayaan mempengaruhi komitmen organisasi afektif senilai 0,68 yang bertanggung jawab atas 68% variabilitas komitmen. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Michelle, M., P (2023) menunjukkan hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan. Lingkungan kerja yang menyenangkan, mengoptimalkan rasa puas karyawan, dan memperkuat hubungan karyawan dengan perusahaan

dapat menghadirkan budaya kerja yang baik. Namun, budaya organisasi yang negatif dapat menurunkan keterikatan karyawan dan berujung berpengaruh buruk terhadap performa seseorang dan organisasi secara keseluruhan.

Mengacu pada uraian di atas, studi ini dapat dilakukan pada beberapa perusahaan khususnya untuk industri bidang telekomunikasi. Tujuannya ialah melakukan analisis mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di PT Telkom Divisi Regional II Jakarta. Dengan demikian pemahaman terkait penelitian diharapkan dapat memudahkan perusahaan untuk menyusun strategi yang lebih efektif mengoptimalkan kesetiaan karyawan, meningkatkan kontribusi karyawan dan kesinambungan Perusahaan jangka panjang. Fokus utama pada studi ini ialah Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen organisasi di PT. Telkom Divisi Regional II Jakarta.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Berkurangnya jumlah karyawan akibat transformasi organisasi PT Telkom menyebabkan beban kerja yang berlebih bagi karyawan di Telkom Divisi Regional II Jakarta.
2. Beban kerja yang tinggi berdampak negatif terhadap komitmen organisasi PT Telkom Divisi Regional II Jakarta
3. Komitmen organisasi yang rendah maka harus dilakukan perbaikan budaya organisasi di PT Telkom Divisi Regional II Jakarta.

## **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan masalah dalam penelitian ini diuraikan dalam memberikan batasan masalah pada seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen Organisasi pada karyawan PT Telkom Divisi Regional II Jakarta

## **1.4 Rumusan Masalah**

Mengacu pada pembatasan masalah di atas, peneliti merumuskan permasalahan yaitu “Apakah terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap komitmen Organisasi yang dijalankan di PT Telkom Divisi Regional II Jakarta?”

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan mengetahui Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi karyawan pada PT Telkom Divisi Regional II Jakarta

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat Teoritis**

Diharapkan temuan ini berkontribusi pada kemajuan ilmu psikologi industri dan organisasi, terkhusus untuk mendalami hubungan budaya organisasi dengan komitmen organisasi di PT Telkom Divisi Regional II Jakarta. Kemudian, memperluas sumber ilmiah mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, karena studi sebelumnya telah memperlihatkan hasil yang beragam dan tidak konsisten.

### **1.6.2 Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi PT Telkom Indonesia**

Sebagai pedoman untuk membuat rencana manajemen SDM yang lebih baik, peningkatan budaya organisasi dan pengembangan kebijakan yang lebih tepat dalam mengoptimalkan komitmen organisasi Bagi karyawan Membantu karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasi, memperbaiki sikap dan perilaku dan menjalankan organisasi perusahaan dengan baik.