

1.PENDAHULUAN

Iklim globalisasi dan liberalisasi merupakan suatu keadaan yang menuntut adanya perubahan terutama dalam bidang industri. Situasi persaingan tidak menunjukkan adanya tanda-tanda untuk menurun, melainkan semakin ketat. Perusahaan-perusahaan dan industri saling bersaing untuk menjadi yang terbaik dengan melakukan perubahan struktur organisasi strategi perusahaan, dan peningkatan sumberdaya manusia.

Diawali dengan pemberlakuan Undang-undang Telekomunikasi No.36 Tahun 1999, yaitu seluruh kegiatan usaha di sektor telekomunikasi secara bertahap akan dibuka sepenuhnya bagi kalangan umum (Misdiyono, 2000, h. xvii). Artinya persaingan dalam bidang telekomunikasi semakin terbuka. PT Telkom yang merupakan perusahaan BUMN terbesar dan sebelumnya menjadi pemegang hak monopoli dalam jalur telekomunikasi harus turut mengubah secara mendasar pendekatan bisnis dan strateginya. Hal yang terjadi pada perusahaan tersebut yaitu PTTelkom Indonesiamelakukan *repositioning* untuk menghadapi perubahan dan persaingan yang terjadi. *Repositioning* merupakan langkah untuk menempatkan PT Telkom dalam suatu posisi yang dilihat secara bisnis maupun organisasi mampu tampil dengan persiapan dan strategi yang lebih matang (Misdiyono, 2000, hal.vi). Langkah yang dilakukan yaitu dalam bentuk restrukturisasi organisasi, bisnis maupun perubahan cara pandang dan budaya perusahaan, serta meningkatkan kemampuan profesionalisme sumberdaya manusianya.

Komitmen terhadap perusahaan merupakan suatu perilaku penting yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kekuatan para karyawan untuk bertahan

pada suatu perusahaan. (Wutun, 2001, hal.453). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaannya juga memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan di perusahaan tempatnya bekerja. Ketika komitmen karyawan berada pada tingkat yang tinggi, maka karyawan cenderung akan tetap bertahan pada pekerjaannya lebih lama. Karyawan mendapat peluang untuk mengeluarkan dan lebih menunjukkan usaha dalam menyelesaikan pekerjaannya dibandingkan jika komitmen mereka rendah (Smither, 1998, h.238).

PT Telkom sebagai perusahaan publik yang terpendang baik di Indonesia maupun di kawasan regional, telah memiliki standar perilaku perusahaan maupun perilaku karyawannya dalam berhubungan dengan pelanggan, para pemasok, kontraktor, sesama karyawan dan pihak-pihak lainnya yang mempunyai hubungan dengan perusahaan (Kristiono dalam Telkom, 2004, h. v). Telkom meyakini bahwa prinsip bisnis yang baik adalah bisnis yang beretika, yakni bisnis yang berkinerja unggul dan berkesinambungan yang dijalankan dengan menaati kaidah-kaidah etika yang sejalan dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Etika bisnis yang dimiliki Telkom merupakan pedoman dalam perilaku yang mengacu pada standar komitmen yang harus dimiliki oleh setiap karyawan PT Telkom.

Budaya perusahaan merupakan totalitas pola perilaku manusia dalam perusahaan yang tergantung pada kemampuannya untuk mempelajari, memahami, dan menyampaikan informasi. Hal ini tidak dapat dilepaskan dari cara berpikir kita, cara berpikir seseorang akan menentukan proses pengambilan keputusannya dan mempengaruhi persepsi seseorang (Bahaudin, 1999, h.156). Budaya perusahaan adalah istilah yang digunakan untuk menjelaskan pengalaman

bersama yang dialami oleh orang-orang dalam perusahaan tertentu dari lingkungan sosial mereka. Perusahaan yang memiliki sebuah budaya perusahaan yang baik akan mempengaruhi karakter karyawan. Budaya perusahaan berupaya membantu bagaimana karyawan memandang perusahaan dan bagaimana seharusnya bekerja sesuai harapan perusahaan.

The Telkom Way 135 merupakan budaya perusahaan yang dibentuk dan dikembangkan oleh PT Telkom, yang bertujuan untuk memberikan landasan dasar serta arahan bagi semua karyawan PT Telkom agar dapat memenuhi visi dan misi perusahaan. Pada proses realisasi visi perusahaan dan mendukung pelaksanaan misi tersebut diperlukan budaya perusahaan yang kuat (Telkom, 2003, h.2). Budaya ini dibentuk supaya dapat mencapai apa yang ditargetkan oleh perusahaan dan membuahkan suatu hasil kerja yang baik, serta dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa perusahaan-perusahaan yang saling bersaing di dunia industri 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 dipertahankan secara positif oleh karyawannya. Budaya perusahaan yang dibentuk berisi nilai-nilai dan tujuan

perusahaan baru yang diharapkan dapat diresapi oleh karyawan dan menjadi pedomannya dalam bekerja. Adanya perubahan budaya perusahaan pada PT Telkom, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada perusahaan tersebut tentang komitmen karyawan dalam hubungannya dengan persepsi terhadap budaya baru *The Telkom Way 135*.

a. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dibuat suatu rumusan masalah yaitu apakah ada hubungan persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan?

b. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan.

c. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu dapat menambahkan wawasan dan kekayaan ilmu pengetahuan di dalam bidang Psikologi khususnya Psikologi Industri dan Organisasi mengenai budaya perusahaan.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini yaitu dapat memberikan informasi kepada perusahaan agar lebih memperhatikan pentingnya sebuah budaya perusahaan yang berperan untuk menimbulkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2.HIPOTESIS

Hipotesis yang diajukan yaitu ada korelasi positif antara persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan. Bila budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dipersepsikan secara baik dan positif oleh karyawan, maka komitmen terhadap perusahaan tinggi. Sebaliknya, bila persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan negatif maka komitmen terhadap perusahaan rendah.

3.METODE PENELITIAN

a. Identifikasi Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel tergantungan : Komitmen terhadap Perusahaan
2. Variabel bebas : Persepsi terhadap Budaya *The Telkom Way 135*

b. Definisi Operasional

1. Variabel Tergantung

Komitmen terhadap perusahaan adalah hubungan yang aktif antara karyawan dengan perusahaan di mana karyawan tersebut bersedia memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan perusahaan. Variabel ini diungkap dengan skala komitmen terhadap perusahaan yang disusun dari indikator-indikator perilaku yang terdapat dalam standar etika kerja PT Telkom, yang mengacu pada aspek-aspek komitmen terhadap perusahaan yang dikemukakan oleh Porter (dalam Wutun, 2001, h.455). Aspek komitmen tersebut meliputi keinginan kuat untuk tetap menjadi karyawan perusahaan, kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi

kepentingan perusahaan, dan kepercayaan serta penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Skor yang diperoleh menunjukkan derajat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi skor yang diperoleh maka komitmen karyawan terhadap perusahaan juga semakin tinggi.

2. Variabel Bebas

Persepsi terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* adalah cara pandang karyawan terhadap budaya perusahaan dimana unsur penting dalam budaya tersebut yang berupa asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak atau perilaku dapat digunakan sebagai landasan dan pedoman karyawan dalam bekerja sehingga mencapai tujuan perusahaan. Variabel ini dapat diungkap melalui skala persepsi terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* yang disusun berdasarkan gabungan dari aspek-aspek persepsi yaitu aspek kognisi, afeksi, dan konasi dengan konsep budaya perusahaan yang dibentuk oleh PT Telkom (2003) dari 1 asumsi dasar, 3 nilai-nilai, dan 5 artefak atau perilaku.

c. Populasi dan Sampel

Populasi didefinisikan sebagai kelompok subjek yang hendak dikenai generalisasi hasil penelitian (Azwar, 1998, h.77). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Divre IV Kandat Semarang.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik populasinya (Azwar, 1998, h.77). Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Telkom Divre IV Kandat Semarang, yang memiliki karakteristik yaitu:

1. Karyawan yang telah bekerja minimal 3 tahun. Kondisi tersebut didasarkan asumsi bahwa selama jangka waktu tersebut karyawan telah mengenal secara baik mengenai situasi dan kondisi yang ada di dalam perusahaan.
2. Sudah menjadi karyawan tetap PT Telkom Divre IV Kantor di Semarang.
3. Karyawan yang memiliki pendidikan minimal SMU dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pemahaman yang cukup baik terhadap item-item alat ukur yang diberikan. Senjati juga mengungkapkan (dalam Wutun, 2001, h.456) bahwa pendidikan merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka komitmennya terhadap perusahaan cenderung semakin rendah. Karyawan yang berpendidikan tinggi akan lebih mementingkan kesempatan untuk mengembangkan diri dan memiliki kesempatan yang lebih luas mencari alternatif pekerjaan lain.

Jumlah karyawan yang sesuai dengan karakteristik penelitian di Kantor Semarang berjumlah 110 orang. Penentuan jumlah sampel representatif ditentukan dengan perhitungan rumus Yamane (dalam Supramono, 2005, h.30):

$$n = \frac{N \cdot d}{1 + N \cdot d} = \frac{110 \cdot 0,1}{1 + 110(0,1)} = 52,38$$

Keterangan:

n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi Total

d = toleransi nilai presisi dari rata-rata yang diharapkan tidak menyimpang yaitu 10% (tingkat kepercayaan).

Menurut hasil yang diperoleh, maka peneliti membulatkan jumlah sampel untuk uji coba menjadi 50 responden, dan sisa responden yang berjumlah 60 orang akan digunakan dalam penelitian selanjutnya.

4. HASIL PENELITIAN

Setelah uji coba skala dilakukan, selanjutnya data yang diperoleh ditabulasi dan dikecualikan analisis daya beda item dan reliabilitas alat ukur. Kedua skala menggunakan indeks daya beda sebesar 0,3. Hasil uji daya beda dan reliabilitas masing-masing skala diuraikan sebagai berikut:

1. Skala Komitmen Karyawan

Jumlah item saat uji coba adalah 56 item dengan indeks daya beda item sebesar $-0,0566$ sampai dengan $0,7110$. Setelah dilakukan analisis diperoleh 36 item valid dengan indeks daya beda sebesar $0,3078$ sampai dengan $0,7474$.

2. Skala Persepsi terhadap Budaya *The Telkom Way 135*

Jumlah item skala saat uji coba adalah 54 dengan indeks daya beda item sebesar $-0,0757$ sampai dengan $0,7114$. Setelah dilakukan analisis diperoleh 42 item valid dengan indeks daya beda sebesar $0,3019$ sampai dengan $0,7505$.

a. Pelaksanaan Penelitian

Pelaksanaan penelitian dilakukan mulai tanggal 8 – 10 Februari 2006 dengan menggunakan skala Komitmen Karyawan yang terdiri dari 39 item dan Skala Persepsi terhadap Budaya *The Telkom Way 135* yang terdiri dari 42 item. Pembagian dan pengisian skala dilakukan dengan cara mendatangi terlebih dahulu

manager pada tiap-tiap divisi untuk meminta ijin melakukan penelitian disertai dengan surat pengantar dari manager Keuangan dan SDM, yang selanjutnya mendatangilangsungkaryawandisetiapdivisi.

b.SubjekPenelitian

Penentuan subjek penelitian dilakukan dengan mengambil seluruh karyawanPTTelkomKandatelSemarangyanghanyasesuai dengankarakteristik sampel penelitian. Jumlah karyawan tetap dan sesuai dengan karakteristik penelitiandiPTTelkomKandatelSemarangadalah110orang.Penentuanjumlah sampel representatif ditentukan dengan perhitungan rumus Yamane (dalam Supramono,2005,h.30):

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

Keterangan:

n=JumlahSampel

N=JumlahPopulasiTotal

d=toleransinilaipresisidarirata-ratayangdiharapkan tidak menyimpangyaitu10%(tingkatkepercayaan)

$$\frac{110}{1 + 110(0,1)^2} = 52,38$$

Menurut hasil yang diperoleh, maka peneliti akan mengambil jumlah sampel untuk penelitian dari 52 responden menjadi 60 responden. Sisa responden yang berjumlah 50 digunakan lebih dahulu untuk uji coba sebelumnya.

c.UjiHipotesis

Uji hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui hubungan antara komitmen yang dimiliki karyawan dengan persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan

Telkom. Analisis regresi sederhana menunjukkan besarnya hubungan antara komitmen karyawan dengan budaya perusahaan Telkom melalui $r_{xy} = 0,650$ dengan $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Arah hubungan positif menunjukkan bahwa semakin kuat budaya perusahaan *The Telkom Way 135*, maka komitmen karyawan akan semakin tinggi.

Tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi terhadap budaya perusahaan Telkom dengan komitmen karyawan sehingga hipotesis yang menyatakan ada korelasi positif antara persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan dapat diterima.

Koefisien determinasi yang ditunjukkan *R Square* adalah 0,423. Angka tersebut mengandung pengertian bahwa dalam penelitian ini, persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* memberikan sumbangan efektif sebesar 42,3 % terhadap komitmen terhadap perusahaan. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa tingkat konsistensi variabel komitmen karyawan terhadap perusahaan sebesar 42,3 %, sedangkan 57,7 % sisanya ditentukan faktor-faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini, misalnya persepsi sikap terhadap rekan kerja, persepsi tentang gaji, dan persepsi terhadap perilaku atasan, serta karakteristik pekerjaan.

Berdasarkan skor yang didapat, maka diperoleh gambaran umum mengenai kondisi komitmen karyawan dan persepsi terhadap budaya perusahaan pada subjek yang diteliti. Gambar tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Gambaran Umum Skor Variabel-variabel Penelitian

Variabel	Statistik	Hipotetik	Empiris
Komitmen Karyawan	Skor minimum	36	96
	Skor maksimum	144	135
	Mean	90	111,03
	Standar Deviasi	18	8,48
Budaya Perusahaan	Skor minimum	42	118
	Skor maksimum	168	147
	Mean	105	135,63
	Standar Deviasi	21	7,01

Gambaran skor tersebut kemudian digunakan untuk menyusun klasifikasi kategori komitmen karyawan terhadap perusahaan dan budaya perusahaan *The Telkom Way 135*. Kategorisasi dilakukan dengan tujuan untuk menempatkan individu ke dalam kelompok-kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum tertentu (Azwar, 1999, h.107). Banyaknya kategori dan luasnya interval kategori tergantung pada tingkat deferensiasi yang diperlukan dalam penelitian dan penetapannya berdasarkan standar deviasi dengan memperhitungkan rentangan skor minimum-maksimum hipotetiknya (Azwar, 1999, h.104). Kategorisasi variabel-variabel penelitian dapat dilihat dalam gambar berikut:

**Kondisi Empiris Komitmen Karyawan terhadap
Perusahaan PT Telkom Divre IV Kandat Semarang**

Rendah Sekali	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi Sekali
638		199	117	

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa Mean empirik variabel komitmen karyawan terhadap perusahaan pada penelitian ini sebesar 111,03 dengan Standar Deviasi empirik sebesar 8,48 sehingga tampak pada saat penelitian dilakukan komitmen karyawan dari subjek penelitian dalam kategori

tinggi dengan rentang antara 99 sampai dengan 117. Kondisi tersebut menunjukkan komitmen karyawan terhadap perusahaan PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang tergolong tinggi.

**Kondisi Empiris Persepsi terhadap Budaya *The Telkom Way 135*
Perusahaan PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang**

Rendah Sekali	Rendah	Sedang	Tinggi	Tinggi Sekali
73,594,		5115,5136,5		

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa Mean empirik variabel persepsi terhadap budaya *The Telkom Way 135* pada penelitian ini sebesar 135,63 dengan Standar Deviasi empirik sebesar 7,01. Persepsi terhadap budaya perusahaan dari subjek penelitian dalam kategori sangat tinggi dengan rentang nilai antara 115,5 sampai dengan 136,5. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan tergolong kuat dan karyawan memiliki persepsi positif terhadap budaya *The Telkom Way 135*.

5. PEMBAHASAN

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan pada karyawan di kantor PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang sebagaimana ditunjukkan oleh angka koefisien korelasi $r_{xy} = 0,650$ dengan tingkat signifikansi korelasi $p = 0,000$ ($p < 0,05$). Tanda positif pada koefisien korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan. Kondisi tersebut berarti bahwa semakin baik persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135*, maka

komitmen karyawan terhadap perusahaan akan semakin tinggi, dan sebaliknya jika budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dipersepsikan negatif oleh karyawan maka komitmen terhadap perusahaan akan semakin menurun.

Komitmen karyawan terhadap perusahaan PT Telkom Divisi IV Kandatel Semarang yang berada pada kategori tinggi mencerminkan bahwa karyawan kantor PT Telkom Divisi IV Kandatel Semarang memiliki kepercayaan yang tinggi dan persepsi yang baik terhadap budaya perusahaan baru.

PT Telkom mengemukakan dan memiliki standar etika kerja yang digunakan sebagai acuan karyawan PT Telkom dalam menerapkan perilaku komitmen terhadap perusahaan. Etika kerja Telkom merupakan sistem nilai atau norma yang digunakan oleh seluruh karyawan PT Telkom (Persero), Tbk termasuk pimpinannya dalam pelaksanaan kerja sehari-hari. Telkom dalam etika kerjanya memaparkan tindakan-tindakan yang harus dilakukan karyawan dalam upaya mendukung terlaksananya budaya perusahaan *The Telkom Way 135*. Tindakan-tindakan tersebut juga merupakan standar komitmen terhadap perusahaan yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh karyawannya (Telkom, 2004, h.3).

Beberapa kondisi yang dapat menjelaskan tingginya komitmen karyawan terhadap perusahaan PT Telkom diantaranya adalah ke mauan karyawan untuk ikut terlibat dalam berbagai aktivitas perusahaan, seperti kegiatan untuk memperingati hari besar keagamaan, hari ulang tahun perusahaan, dan hari bersejarah lainnya yang dianggap penting. Hal di atas sesuai dengan pernyataan Robbins (dalam Wutun, 2001, h.456) yaitu di dalam komitmen terdapat orientasi individu terhadap

perusahaan yang mencakup loyalitas, identifikasi, dan keterlibatan. Kondisi lain yang menyebabkan komitmen karyawan semakin meningkat yaitu dikarenakan faktor perusahaan itu sendiri. PT Telkom adalah perusahaan yang sudah berdiri dalam kurun waktu yang cukup lama hingga sekarang menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, ditambah dengan hak monopoli yang dipegangnya sebelum berakhir di tahun 1999. Karyawan PT Telkom memiliki komitmen yang tergolong tinggi, terlebih lagi dihubungkan dengan karakteristik pada sampel penelitian yaitu karyawan yang sudah menjadi pegawai tetap, dan sudah bekerja lebih dari 3 tahun, dan dari hasil penelitian diketahui bahwa karyawan yang bekerja di Telkom mayoritas adalah karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan tersebut, sehingga tidak diragukan lagi tingkat komitmen yang dimiliki oleh karyawan Telkom. Selain itu, ditambah dengan dibentuknya budaya *The Telkom Way 135* maka adanya budaya perusahaan tersebut merupakan *reinforcement* atau sebagai penguat terhadap komitmen yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dengan adanya budaya perusahaan *The Telkom Way 135* komitmen karyawan terhadap perusahaan semakin tinggi.

Kaidah-kaidah etikadannilai-nilaiyangterdapatdalam etikakerjaTelkom merupakan indikator perilaku karyawan Telkom yang mempunyai komitmen tinggi, karena untuk mewujudkan perilaku yang ada dalam etika kerja terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan karyawan yang dapat menunjukkan sikap komitmen terhadap perusahaan. Perilaku-perilaku dalam Etika Kerja yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap perusahaan, yaitu adanya kesediaan untuk meningkatkan kapasitas individu, wajib menjaga kerahasiaan yang

menyangkut rahasia perusahaan, dapat memelihara loyalitas dan menjauhi larangan perusahaan, mampu menjaga infrastruktur perusahaan dari pihak-pihak yang tidak berkepentingan, dan bersedia untuk menjaga lingkungan kerja agar senantiasa aman dan nyaman (Telkom, 2004, h.3).

Dibentuknya Etika Kerja tersebut mempengaruhi etos kerja atau kinerja karyawan perusahaan. Sebelum perubahan terjadi etos kerja dan kinerja karyawan lebih bersifat pada 'ketaatan' pelaksanaan kegiatan sehari-hari sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (*conformance to standard*), dan perusahaan hanya menetapkan kinerja minimal (*acceptable minimum performance*) (Kartajaya, 2004, h.352). Kemudian dengan adanya pergantian direksi maka muncul program T-2001, dimana perusahaan menginginkan kinerja karyawan harus berubah menjadi kinerja pelayanan. Selain itu karyawan harus sadar dengan keberadaan pesaing dan dapat membandingkan dengan kinerja pesaing, sehingga diharapkan motivasi karyawan akan terpacu untuk mencapai hasil yang lebih. Setelah mengalami perubahan, karyawan Telkom tidak lagi fokus melakukan pekerjaan dengan model 'ketaatan', tetapi lebih pada bagaimana perusahaan mencapai prestasi terbaik (*performance excellence*) dengan cara yang lebih kreatif dan karyawan dapat mengeluarkan kemampuan terbaiknya untuk perusahaan (Kartajaya, 2004, h.253).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karyawan kantor PT Telkom Divre IV Kandat Semarang memiliki persepsi yang baik terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* sehingga komitmen terhadap perusahaan tinggi. Hasil tersebut membuktikan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi

komitmen karyawan terhadap perusahaan PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang adalah budaya perusahaan yang dipersepsikan secara baik dan positif oleh karyawan.

Data penelitian ini menunjukkan bahwa pada saat dilakukan penelitian, persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135* di kantor PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang berada pada kategori tinggi. Hal tersebut terjadi karena seperti sebelumnya telah dijelaskan di dalam Bab 1 bahwa dalam rangka adanya *repositioning* dalam perusahaan, Telkom kemudian melakukan restrukturisasi organisasi, bisnis maupun perubahan cara pandang dan termasuk budaya perusahaan, serta meningkatkan kemampuan profesionalisme sumber daya manusia. Telkom menyadari bahwa diperlukan sebuah budaya perusahaan yang baik dan dapat digunakan sebagai landasan dasar serta arahan bagi semua karyawan Telkom agar dapat memenuhi visi dan misi perusahaan. Budaya baru ini dibentuk dari berbagai *sub-culture* yang ada di Telkom sebelumnya oleh *Corporate Transformation Group*. Tujuan dari tindakan tersebut dimaksudkan untuk menyatukan Telkom yang sebelumnya terpecah belah, sehingga tidak ada lagi perbedaan budaya. Budaya *The Telkom Way 135* merupakan hasil kristalisasi dari semua *sub-culture* yang ada di Telkom, karena berbagai *sub-culture* yang ada tidak ada perbedaan yang mendasar.

Adanya perubahan budaya di dalam tubuh Telkom ini disambut baik oleh karyawan Telkom, karena pada masa sebelumnya budaya yang digunakan tidak seserius yang dilakukan sekarang. Proses internalisasi budaya sebelumnya kurang efektif karena tidak terumus dalam sebuah program implementasi yang sistematis,

konkret, dan komprehensif (Kartajaya, 2004, h.314). Selain itu, karyawan merasa bahwa Telkom adalah perusahaan besar dan memegang monopoli terbesar dalam bidang telekomunikasi, sehingga menyebabkan karyawan menjadi kurang sigap dalam melakukan pekerjaan. Namun, kemudian muncul budaya baru *The Telkom Way 135* yang melakukan proses internalisasi yang cukup agresif kepada seluruh lapisan karyawan perusahaan. Hal tersebut memudahkan karyawan dalam bekerja, karena dengan adanya aturan yang jelas kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen perusahaan tidak lagi membingungkan karyawan.

Persepsi positif terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* di PT. Telkom Divre IV Kandatel Semarang memiliki arti bahwa norma-norma dan sistem nilai perusahaan yang tercantum dalam budaya *The Telkom Way 135* dipandang secara baik dan positif sehingga dianut dan ditaati oleh karyawan. Karyawan PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang menerima keterikatannya pada norma-norma dan sistem nilai perusahaan yang berlaku sehingga berupaya untuk mengimplementasikannya di dalam perilaku kerja sehari-hari, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan penerapan sistem nilai tersebut.

6.Simpulan

1. Ada hubungan positif yang signifikan antara persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135* dengan komitmen terhadap perusahaan. Semakin baik persepsi karyawan terhadap budaya *The Telkom Way 135*, maka komitmen karyawan terhadap perusahaan akan semakin tinggi, dan sebaliknya jika budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dipersepsikan

negatif oleh karyawan maka komitmen terhadap perusahaan akan semakin menurun.

2. Persepsi karyawan yang positif terhadap budaya perusahaan *The Telkom Way 135* memberikan sumbangan efektif sebesar 42,3 % terhadap komitmen terhadap perusahaan, sedangkan sisanya 57,7 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini. Variabel-variabel yang diduga turut mempengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan adalah kepuasan kerja, keterlibatan kerja, persepsi terhadap perilaku atasan, persepsi terhadap gaji dan karakteristik pekerjaan.

7.Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, maka dapat dikemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi karyawan kantor PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang

Agar komitmen karyawan terhadap perusahaan tetap berada pada tingkat yang tinggi, karyawan disarankan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang, karena dengan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan akan lebih aktif dan terpacu untuk meningkatkan motivasi dan kinerja serta kapasitas kemampuan dalam belajar dan bekerja. Hal ini bertujuan untuk menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga karyawan akan secara sukarela untuk melaksanakan visi, misi perusahaan dan dapat mencapai tujuan perusahaan tanpa merasa

ditekan. Kondisi tersebut dapat ditempuh dengan memahami dan mengimplementasikan budaya perusahaan *The Telkom Way 135* dan etika kerja yang terdapat di dalam etika bisnis Telkom, karena kedua hal tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam berperilaku dan tetap menjaga motivasi kerja serta meningkatkan kinerjanya. Cara lain untuk memelihara sikap komitmen karyawan terhadap perusahaan yaitu perusahaan harus lebih peka dengan kesejahteraan karyawannya, misalnya memberikan insentif dan tunjangan yang sesuai dengan prestasi yang dicapai, memberikan fasilitas yang baik, dan membuka peluang yang sama besar dalam hal jenjang karier.

2. Bagi pihak manajemen kantor PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang

PT. Telkom Divre IV Kandatel Semarang diharapkan dapat mempertahankan dan meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk memunculkan komitmen terhadap perusahaan. Cara-cara yang dapat dilakukan, diantaranya dengan mensosialisasikan budaya perusahaan dan etika kerja Telkom kepada karyawan sehingga kedua hal tersebut tidak hanya sebagai pajangan melainkan dapat diresapi dan kemudian diimplementasikan oleh karyawan Telkom. Melakukan upaya pemeliharaan budaya perusahaan secara berkelanjutan, dan jajaran *top management* juga harus memberikan keteladanan yang sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam budaya perusahaan *The Telkom Way 135* kepada bawahannya. Selain itu manajemen harus lebih sering mengadakan

kegiatan membantu karyawan untuk lebih memahami dan mengimplementasi budaya perusahaan seperti lewat *outbond training* dan memperbanyak workshop atau pelatihan mengenai budaya *The Telkom Way 135*, serta lebih sering mengaktifkan apeldansenampat *riot 135*.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Peneliti menyadari terdapat banyak kekurangan dalam pelaksanaan penelitian ini. Kekurangan-kekurangan tersebut dapat disebabkan oleh keterbatasan waktu, dana, dan tenaga dalam melakukan penelitian. Kekurangan dalam pelaksanaan ini antara lain ruang lingkup populasi penelitian yang hanya meliputi karyawan kantor PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan ruang lingkup populasi yang lebih luas lagi sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai persepsi karyawan terhadap budaya perusahaan dan komitmen terhadap perusahaan pada populasi lain.

Disadari juga bahwa dalam penelitian ini, peneliti hanya melihat komitmen karyawan PT Telkom Divre IV Kandatel Semarang berdasarkan persepsi terhadap budaya perusahaan saja. Masih banyak faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan selain persepsi terhadap budaya perusahaan. Peneliti mengharapkan agar peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian mengenai faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2001. *Psikologi Industri*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. 1997. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. 1998. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- _____. 1999. *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bahaudin, Taufik. 1999. *Brainware Management Generasi Kelima Management Manusia*. Jakarta: PTElex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Bishop, J.W., Scott, K.D. 2000. An Examination of Organizational and Team Commitment in a Self-Direct Team Environment. *Journal of Applied Psychology*. 85, 3, 439-450.
- Bozeman, Dennis P., Perrewe, Pamela L. 2001. The Effect of team Content Overlap on Organizational Commitment Questionnaire-Turnover Cognitions Relationships. *Journal of Applied Psychology*. 86, 1, 161-173.
- Gilmer, Von Haller. 1971. *Industrial and Organizational Psychology*. Kogakusha: McGraw-Hill, Inc.
- Greenberg, J., Robert A. 2003. *Behavior In Organization Eighth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hadi, S. 1995. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- _____. 2001. *Statistik Jilid 2*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hall, R.H. 1987. *Dimension of Work*. London: Sage Publications.
- Hodson, Christine. 2001. *Psychology & Work*. Kanada: Routledge.
- Irving, P.G., Coleman, D.F., & Cooper, C.L. 1997. Further Assessment of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Generalizability and Differences Across Occupational. *Journal Applied Psychology*. 82, 3, 444-452.
- Irwanto, dkk. 1997. *Psikologi Umum*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Jewell, L.N. & Siegell, Marc. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Kartajaya, Hermawan. 2004. *On Becoming A Customer-Centric Company Transformasi TELKOM Menjadi Perusahaan Berbasis Pelanggan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Leavitt, Harold J. 1997. *Psikologi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Misdiyono, Legiman, dkk. 2000. *Telkom Di Tengah Era Reformasi*. Jakarta; PT. Primacon Jaya Dinamika.
- Mitchell, T.R. 1983. *People in Organization : An Introduction to Organizational Behavior (3rd Ed)*. Tokyo: Mc. Graw Hill Back Co. Japan Ltd.
- Muchinsky, P.M. 1987. *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: The Dorsey Press.
- Muluk, K. 1998, November). Komunikasi Budaya Organisasi: Upaya Membangun Budaya Kuat. *Usahawan*, 11, XXVII, 34-38.
- Nasution, S. 2001. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Porteous, Murray. 1997. *Occupational Psychology*. Europe: Prentice Hall.
- PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. 2003. *Buku saku The Telkom Way 135*.
- _____. 2004. *Etika Bisnis PT. Telkom*.
- Reksohadiprodjo, S., & Handoko, T.H. 2000. *Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan Perilaku* (cetakan ke-12). Yogyakarta: BPFE.
- Riggio, Ronald E. 1990. *Introduction To Industrial / Organizational Psychology*. California: Scott, Foresman, & Company.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Santoso, Ratno & Kusnadi, Mustadjab. 1992. *Analisis Regresi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sarwono, S.W. 1997. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Simamora, H. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan YKPN.

- Smither, Robert. 1998. *The Psychology of Work and Human Performance 3rd Edition*. Longman: United States.
- Sugiyono, 1997. *Statistika untuk Penelitian*. Edisi 1997. Bandung: Penerbit Alfa.
- Supramono, & Haryanto J. O. 2005. *Desain Proposal Penelitian Studi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Surat Keputusan Direksi Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. No: KD.04/HK620/CTG-20/2005. *Tentang Kebijakan Penerapan Good Corporate Governance (GCG) di PT. Telkom*.
- Walgito, B. 1994. *Psikologi Sosial*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Winarsunu, T. 2002. *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*. Malang: UMM Press.
- Wutun, P. R. 2001. *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif PIO*. Jakarta: Bagian PIO Fakultas Psikologi UI.