

## BUDAYA PERUSAHAAN DAN PERSEPSI PENGEMBANGAN KARIR PADA KARYAWAN YANG BEKERJA DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA

Tina Melinda dan Zulkarnain

Program Studi Psikologi Universitas Sumatera Utara

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to investigate the relationship between Corporate Culture and Perception of Carrier Development. The study was a field research which data collected through Scale of Corporate Culture and Scale of Perception of Carrier Development. The subject were employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional I Sumatera (Medan). The result show that was a significant correlation between corporate culture and perception of carrier development ( $r_{xy} = 0.833$ ,  $p < 0.01$ ). the correlation indicated that the strong corporate culture, the more positive perception of carrier development. In addition, the finding also shows there was no significant difference in perception of carrier development based on worked period ( $F = 2,193$ ,  $p > 0.05$ )*

**Keywords:** Corporate Culture, Perception of Carrier development.

Pada masa sekarang ini hanya ada satu landasan sukses untuk keunggulan bersaing bagi perusahaan-perusahaan yaitu bagaimana manajemen faktor manusia dalam perusahaan itu. Perusahaan yang mengelola dan mengembangkan sumber daya manusianya secara efektif akan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, produktivitas yang tinggi, nilai pasar yang tinggi dan pertumbuhan laba yang tinggi, dengan kata lain perusahaan-perusahaan ini dapat memenuhi kebutuhan organisasi, pemegang saham dan investor.

Sementara itu manajemen SDM yang efektif dapat memenuhi kebutuhan karyawan dalam beberapa cara sejalan

dengan daya tahan perusahaan, perluasan dan peningkatan profitabilitas mereka, perusahaan menyediakan keamanan kerja, dan lebih banyak peluang karir serta upah yang tinggi (Schuler dan Jackson, 1997). Dengan demikian sumber daya manusia yang ada akan mengembangkan dirinya. Mereka adalah orang-orang yang memandang kerja bukan semata-mata sebagai sumber penghasilan akan tetapi wadah untuk memberikan sesuatu yang berarti bagi perusahaan dan memandang kerja sebagai suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir (Atmosoeprapto, 2001).

Noe, dkk (1994) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses pada saat karyawan mengalami kemajuan melalui serangkaian tingkatan-tingkatan yang mana masing-masing tingkatan dikarakteristikan dengan sejumlah perbedaan yaitu jenis tugas yang semakin berkembang, aktivitas yang berbeda dan hubungan yang berbeda. Hal ini berarti bahwa karyawan akan mendapat tanggung jawab, wewenang dan jenis-jenis tugas yang semakin besar.

Program perencanaan pengembangan karir seringkali tidak diterima secara positif oleh karyawan. Hal ini dipengaruhi oleh unsur pengukuran diri yang dilandasi oleh pengalaman yang diterima selama karyawan bekerja atau selama perjalanan karirnya. Apabila setiap karyawan dalam suatu organisasi atau suatu perusahaan merasakan bahwa prinsip dan nilai-nilai yang mendasari tindakan dan perilaku perusahaan sesuai dengan pandangan hidupnya, tidak menyimpang dari prinsip pribadinya, maka karyawan tersebut akan bekerja dengan baik. Apa lagi jika mereka memahami maksud, tujuan dan ruang lingkup kegiatan perusahaan serta mereka merasakan bahwa pandangan hidupnya atau cita-citanya akan mendapat tempat yang sesuai di perusahaan tempat mereka bekerja maka mereka akan selalu terdorong untuk bekerja lebih baik, karena menyadari apa yang bermanfaat bagi perusahaan juga bermanfaat bagi dirinya (Atmosoeprapto, 2001).

Oleh karenanya seringsekalipun timbul pertanyaan bagaimana kiat perusahaan untuk menciptakan suasana yang kondusif dan berprestasi positif bagi karyawannya ?. Salah satu jawaban untuk pertanyaan itu adalah dengan membangun suatu budaya

yang memenuhi kebutuhan bisnis perusahaan, kebutuhan karyawan dan kebutuhan pemegang saham (Atmosoeprapto, 2001).

Robbins (2001) mengemukakan bahwa konsep budaya perusahaan dalam beberapa dekade ini dipercaya sebagai salah satu alat untuk mencapai keunggulan perusahaan yang dapat membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Setiap perusahaan mempunyai budaya yang unik dan berbeda.

Bagi perusahaan, budaya merupakan satu hal yang sangat penting karena kemampuannya untuk mengarahkan perilaku para anggota perusahaan ke tujuan yang dikehendaki. Hal ini sesuai dengan pernyataan Atmosoprpto (2001) bahwa Budaya perusahaan dapat dirasakan oleh sumber daya manusia yang berada di dalam perusahaan tersebut. Budaya perusahaan senantiasa mempengaruhi kondisi dasar dan perilaku individu yang ada di dalamnya. Tingkatan pengaruh yang dialami masing-masing orang memang berbeda, namun yang jelas setiap orang pasti terkena dampak, mengalami atau merasakan pengaruh tersebut (Schatz & Schatz, 1995).

Pengaruh budaya perusahaan tersebut melebihi pengaruh faktor lain dalam organisasi, seperti struktur, sistem manajemen, dan lain-lain. Ini adalah suatu keadaan yang sangat diharapkan oleh para pimpinan sehingga tidak bersusah payah mengarahkan perilaku anggota khususnya ketika budaya perusahaan itu telah tertanam kuat pada karyawannya. suatu budaya kuat apabila nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas. Makin banyak anggota yang menerima nilai-nilai inti dan makin besar komitmen mereka pada nilai-

nilai tersebut maka makin kuat budaya tersebut (Robbins, 2001).

Dalam rangka memenangkan kompetisi, PT. Telekomunikasi Indonesia telah mencanangkan visi untuk menjadi *dominant player* di kawasan regional dan untuk mewujudkan visi tersebut adalah dengan membangun budaya tunggal dan solid. Oleh karenanya maka diluncurkanlah budaya perusahaan *The TELKOM Way 135* yang akan dijadikan sebagai landasan berperilaku bagi seluruh insan Telkom dalam menjalankan roda organisasi (Buletin "Sumatera", 2002). Dalam model budaya perusahaan *The Telkom Way 135, Committed 2U* adalah asumsi dasar dan keyakinan yang senantiasa harus diteguhkan oleh setiap insan Telkom di dalam hati mereka. Dengan hati yang sudah diteguhkan itu maka harus ditindaklanjuti dengan merajut pikiran bahwa hanya dengan *Competent People* yang dapat memberikan *Excellent service* dan meningkatkan *Customer Value*. Karena itu ketiganya, *Competent People*, *Excellent service*, dan *Customer Value* dijadikan nilai inti (Core Values) dari keseluruhan nilai – nilai yang dikembangkan di perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia.

Berfungsinya budaya perusahaan akan mempunyai dampak positif yang sangat kuat terhadap perilaku para anggotanya termasuk kerelaan untuk meningkatkan produktivitasnya, artinya, budaya perusahaan yang kuat akan menumbuhkan tanggungjawab besar dalam diri individu sehingga akan berupaya semaksimal mungkin untuk menampilkan kinerja yang paling memuaskan tanpa harus selalu didorong atau diawasi (Sondang, 2002). Budaya perusahaan yang kuat akan membimbing setiap individu ke arah yang

sama, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, menciptakan tingkat motivasi yang luar biasa pada karyawan dan memberikan kebebasan berinovasi bagi karyawan. Kondisi ini akan mempengaruhi pandangan karyawan terhadap perusahaan sebagai wadah formal yang memberikan kesempatan kepada individu untuk berkarir dan berkarya dalam perusahaan (Kotter dan Heskett, 1997).

## METODE

### Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Divisi Regional I Sumatera (Wilayah Medan). Subjek dalam penelitian ini berjumlah 79 orang, dengan masa kerja antara 4 sampai dengan 32 tahun.

Dalam penelitian digunakan skala sebagai alat pengumpul data. Skala yang digunakan yaitu :

### 1. Skala Budaya Perusahaan

Skala budaya perusahaan yang digunakan adalah skala budaya perusahaan ini didasarkan atas konsep Miller (1987) yang terdiri dari 8 aspek, yaitu asas tujuan, asas konsesus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empirik, asas keakraban dan asas integritas. Setiap butir pernyataan diberikan empat alternatif jawaban. Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Skala ini terdiri dari 61 item, dengan korelasi item dengan skor total item bergerak antara 0.3580 sampai dengan 0.8257. Hasil analisis reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0.9715.

## 2. Skala Persepsi Pengembangan Karir

Skala persepsi pengembangan karir yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala yang disusun peneliti berdasarkan konsep Noe, dkk (1994). Adapun aspek yang akan diukur adalah: persepsi peran individu, peran manajer dan peran perusahaan. Setiap butir pernyataan diberikan empat alternatif jawaban. Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS) dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Skala ini terdiri dari 41 item, dengan korelasi item dengan skor total item bergerak antara 0,3160 sampai dengan 0,7336. Hasil analisis reliabilitas dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach* menunjukkan koefisien reliabilitas sebesar 0.9583.

## HASIL PENELITIAN

### 1. Hasil Analisis Data Penelitian

Analisis data dilakukan dengan teknik korelasi *Product Moment* diperoleh hasil korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,840$  dengan  $p < 0,01$ . Korelasi sebesar  $r_{xy} = 0,840$  menunjukkan hubungan positif yang sangat signifikan antara budaya perusahaan

dengan persepsi pengembangan karir. Koefisien determinasi ( $r^2 = 0,7056$ ) memperlihatkan bahwa budaya perusahaan memberikan sumbangan sebesar 70,56 % terhadap persepsi pengembangan karir. Hal ini menunjukkan budaya perusahaan memberikan kontribusi yang kuat dalam persepsi pengembangan karir karyawan.

## 2. Hasil Tambahan

### a. Deskripsi data penelitian

Berdasarkan deskripsi data penelitian dilakukan pengelompokan yang mengacu pada kriteria kategorisasi.

Berdasarkan tabel. 1 di bawah diperoleh *mean* empirik skala budaya perusahaan 175,41 ( $X_E = 175,41$ ) dengan SD empirik 22,625, dan *mean* hipotetik sebesar 152,5 ( $X_h = 152,5$ ) dengan SD hipotetik 30,5. Hasil perbandingan antara skor *mean* empirik dengan *mean* hipotetik. Hal ini mengindikasikan bahwa subjek penelitian memiliki kemampuan yang tinggi dalam menerima dan menginternalisasikan nilai-nilai budaya perusahaan.

**Tabel 1.** Deskripsi Data Penelitian Budaya Perusahaan

| Variabel          | Skor Empirik |      |        |        | Skor Hipotetik |      |       |      |
|-------------------|--------------|------|--------|--------|----------------|------|-------|------|
|                   | Min          | Maks | Mean   | SD     | Min            | Maks | Mean  | SD   |
| Budaya Perusahaan | 108          | 240  | 175,41 | 22,625 | 61             | 244  | 152,5 | 30,5 |

**Tabel 2.** Deskripsi Data Penelitian Persepsi Pengembangan Karir

| Variabel                    | Skor Empirik |      |        |        | Skor Hipotetik |      |      |      |
|-----------------------------|--------------|------|--------|--------|----------------|------|------|------|
|                             | Min          | Maks | Mean   | SD     | Min            | Maks | Mean | SD   |
| Persepsi Pengembangan Karir | 66           | 142  | 101,77 | 15,394 | 37             | 148  | 92,5 | 18,5 |

Berdasarkan tabel 2 di atas diperoleh *mean* empirik skala persepsi pengembangan karir sebesar 101,77 ( $X_E = 101,77$ ) dengan SD empirik 15,394 dan *mean* hipotetik sebesar 92,5 ( $X_h = 92,5$ ) dengan SD hipotetik 18,5. Hasil perbandingan antara skor *mean* empirik dengan *mean* hipotetik menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki tingkat persepsi

pengembangan karirnya yang lebih tinggi dibandingkan pada umumnya.

b. Deskripsi Persepsi Pengembangan Karir ditinjau dari masa kerja

Untuk mengetahui deskripsi persepsi pengembangan karir berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel. 3.

**Tabel 3.** Deskripsi persepsi pengembangan karir berdasarkan masa kerja

| Masa Kerja    | N  | Mean   | Std.Deviasi |
|---------------|----|--------|-------------|
| 4 – 9 Tahun   | 9  | 103.00 | 21.184      |
| 10 – 15 Tahun | 26 | 94.54  | 11.549      |
| 16 – 21 Tahun | 25 | 105.48 | 15.835      |
| 22 – 27 Tahun | 13 | 106.62 | 18.684      |
| 28 – 33 Tahun | 6  | 105.33 | 10.708      |

Dari tabel. 3 di peroleh data bahwa 9 (11 %) orang karyawan memiliki masa kerja antara 4 – 9 tahun. 26 (32,9 %) orang karyawan memiliki masa kerja antara 10 – 15 tahun, 25 (31,6 %) orang karyawan memiliki masa kerja antara 16 – 21 tahun. 13 (16,4 %) orang karyawan memiliki masa kerja antara 22 – 27 tahun dan 6 (7,6

%) orang karyawan memiliki masa kerja antara 28 – 33 tahun.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan persepsi pengembangan karir berdasarkan masa kerja ( $F = 2,193$  dengan  $p > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja tidak memiliki pengaruh terhadap persepsi pengembangan karir karyawan.

**Tabel 4.** Hasil uji F persepsi pengembangan karir berdasarkan masa kerja

|                | Sum Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|-------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 2098.787    | 4  | 524.697     | 2.193 | .078 |
| Within Groups  | 17705.112   | 74 | 239.258     |       |      |
| Total          | 19803.899   | 78 |             |       |      |

## DISKUSI

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif antara budaya perusahaan dengan persepsi karyawan terhadap pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat penerimaan karyawan

terhadap nilai-nilai yang berlaku dalam perusahaan, maka akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya. Hasil ini sejalan dengan pendapat Sondang (2002) menyatakan sebagai konsekuensi logis dari penerimaan terhadap

budaya dan rasa memiliki organisasi adalah para anggota organisasi akan bersedia membuat komitmen khususnya dalam memberikan pengorbanan terhadap perusahaan sehingga para anggota akan ikhlas bekerja dan berusaha demi keberhasilan perusahaan. Kesediaan tersebut hanya akan tumbuh dan berkembang apabila para anggota organisasi yakin, bahwa keberhasilan organisasi adalah juga keberhasilan mereka untuk mencapai karir yang diinginkan, cita-cita yang diharapkan, dan kepentingan pribadinya. Dengan kata lain mereka yakin bahwa budaya perusahaan mendukung mereka dalam mencapai karir yang diinginkan (Gomej dkk, 2001).

Kotter dan Heskett (1997) menjelaskan bahwa budaya perusahaan yang kuat akan menciptakan suatu tingkat motivasi yang luar biasa dalam diri para karyawan yang mampu mendorongnya untuk memberikan yang terbaik dari seluruh kemampuannya.

Budaya perusahaan yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh sumber daya manusia untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi persaingan, walaupun tingkat pertumbuhan dari masing-masing individu bervariasi. Sebaliknya budaya perusahaan yang lemah tidak akan mampu memberikan dorongan kepada karyawan untuk memiliki keinginan maju dan berkembang bersama perusahaan, karyawan tidak memiliki keyakinan yang jelas tentang bagaimana dapat berhasil dan berkembang di dalam usaha. Oleh karena itu untuk menjadikan budaya perusahaan itu menjadi kuat ada dua faktor utama yang perlu diperhatikan, yaitu; Pertama, penyebaran nilai-nilai budaya, yang lebih

efektif dijalankan dengan melakukan orientasi tugas dan penghargaan atas prestasi kerja yang dicapai sumber daya manusia, ditujukan agar seluruh sumber daya manusia yang ada di perusahaan mengetahui secara jelas apa nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya perusahaan tersebut; Kedua, tingkat komitmen anggota organisasi terhadap inti dari nilai-nilai yang ada (Susanto, 1997).

Sondang (2002) menyatakan bahwa budaya yang kuat mempunyai dampak yang kuat pada persepsi dan kecenderungan para anggotanya dalam melakukan perilaku tertentu. Penerimaan yang kuat terhadap budaya perusahaan dibuktikan oleh terinternalisasinya budaya perusahaan tersebut di dalam diri individu dan bersedianya mengaktualisasikannya dalam praktek sehari-hari yang dapat dilihat dari pola perilakunya. Makin kuat budaya perusahaan maka makin tampak jelas keberhasilan anggotanya dalam melakukan penyesuaian khususnya terhadap nilai-nilai yang ada.

Selanjutnya dari analisa tambahan dapat diperoleh data bahwa tidak ada perbedaan persepsi pengembangan karir ditinjau dari masa kerja. Artinya karyawan yang sudah lama bekerja dalam perusahaan tersebut tidaklah berarti memiliki persepsi yang positif terhadap pengembangan karirnya. Dalam penelitian ini masa kerja karyawan minimal 3 tahun dan dari data diperoleh mean masa kerja adalah 16,78 tahun. Hal ini berarti bahwa rata-rata subyek penelitian memasuki tahap pemeliharaan dimana mereka pada tahap ini lebih berfokus pada pemeliharaan keahlian dibandingkan pengembangan (Noe, dkk, 1994).

## Saran

### 1. Bagi Perusahaan

Sesuai dengan hasil penelitian yang menunjukkan pentingnya budaya perusahaan bagi persepsi karyawan terhadap pengembangan karirnya, maka pihak manajemen perusahaan harus mampu membentuk budaya perusahaan yang kuat, sehingga perusahaan dapat mapan dan mampu menghadapi era perdagangan bebas yang semakin kompetitif.

Pembentukan budaya yang kuat ini dapat dicapai dengan cara:

- a. Mensosialisasikan budaya perusahaan secara optimal dan kontinue sehingga budaya perusahaan menjadi milik semua orang dalam perusahaan tanpa terkecuali. Langkah yang mungkin dapat dilakukan adalah: seleksi yang efektif terhadap calon karyawan perusahaan, penempatan yang tepat pada karyawan, pemberian penghargaan dan reward berupa pengakuan terhadap kinerja, promosi dan lainnya, perluasan cerita atau berita tentang berbagai hal yang berhubungan dengan budaya perusahaan, komitmen manajemen puncak, dimana hendaknya manajemen puncak memiliki komitmen terhadap perkataan dengan perbuatan.
- b. Memelihara budaya perusahaan tersebut dengan cara-cara sebagai berikut: pimpinan harus senantiasa memberikan dorongan kepada para manajer dan karyawan untuk mengimplementasikan budaya perusahaannya dalam setiap event penting; perusahaan harus berusaha adaptif terhadap subculture yang ada dan turut serta memperkaya dominant culture
- c. Memperhatikan kepentingan semua pihak yang terlibat dalam kelangsungan perusahaan, baik itu kepentingan pemilik perusahaan, pemegang saham, pemerintahan, konsumen, dan tidak kalah pentingnya adalah karyawan. Adanya keseimbangan kepentingan untuk semua pihak akan membantu tumbuh dan diterimanya budaya perusahaan oleh semua pihak tanpa terkecuali.
- d. Memperjelas pola pengembangan karir karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk mengembangkan dirinya dalam upaya pencapaian target karir yang mungkin diperolehnya.
- e. Menyediakan dan mengefektifkan sarana konseling karir. Sarana konseling karir hendaknya terbuka untuk semua karyawan dan telah disosialisasikan terlebih dahulu tentang keberadaan sarana tersebut.

## KEPUSTAKAAN

- Atmosoeprapto, K. (2001), *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien melalui SDM Berdaya*. Jakarta: Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Gomej, Mejia, L.R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001), *Managing Human Resources*, 3<sup>th</sup> Ed, London: Prentice Hall International, Inc.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. (1997), *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*. Jakarta : PT Prenhalindo.
- Miller, L.M. (1987), *Manajemen Era Baru; Beberapa Pandangan mengenai Budaya Perusahaan Modern*, Alih bahasa: Windrojo, Jakarta: Erlangga

- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (1994), *Human Resource Management; Gaining A Competitive Advantage*, New York :Irwin Inc.
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, (9<sup>th</sup> Ed), Chicago: Prentice-Hall International, Inc
- Schatz, Kenneth dan Schatz, Linda (1995), *Keberhasilan daya pengaruh dalam manajemen*. Jakarta : Spektrum utama-Prentice Hall.
- Schuler, S. R., Jackson, S. E. (1997), *Manajemen SDM menghadapi abad ke- 21*, Ed 6, jilid 1, Jakarta : Erlangga
- Sondang, Siagian (2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta
- Susanto, A.B. (1997), *Manajemen dan Persaingan Bisnis 3*, Jakarta; Elex media Komputindo, Gramedia
- Telkom buletin “ *Sumatra* “ (2002), buletin internal divisi regional 1 sumatra, edisi: Juli–Agustus, p.18 – 20.