BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perusahaan tidak luput dari persaingan dalam mencapai tujuannya. Salah satu metode untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) di bidang sumber daya manusia (Bangun, 2008: 38).

Sumber daya manusia pada suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena setiap operasional perusahaan melibatkan sumber daya manusia dan manusia merupakan pelaku dari serangkaian proses kerja yang terjadi dalam perusahaan. Mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi perusahaan membutuhkan sumber daya manusia. Tidak hanya sumber daya manusia yang perlu diperhatikan, perusahaan juga membutuhkan peran budaya organisasi dan penerapannya. Budaya itu sendiri merupakan satu set nilai – nilai yang diterapkan dengan tujuan untuk mengekspresikan nilai perusahaan secara internal maupun eksternal (Ransburg, Sage-Hayward, Schuman, 2016: 36).

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma–norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi untuk mencapai tujuannya (Jones, 2001: 9). Budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang kuat dalam suatu organisasi atau dalam sub-unit organisasi yang memandu perilaku anggotanya (Wood, 2001: 391). Budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang menekankan identitas organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001: 68). Budaya organisasi yang sering disebut juga sebagai budaya perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh sebab itu, budaya perusahaan menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya.

Budaya perusahaan dianggap mampu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang perusahaan di masa depan. Tidak sedikit budaya perusahaan yang buruk dapat merusak kinerja jangka panjang dari sebuah

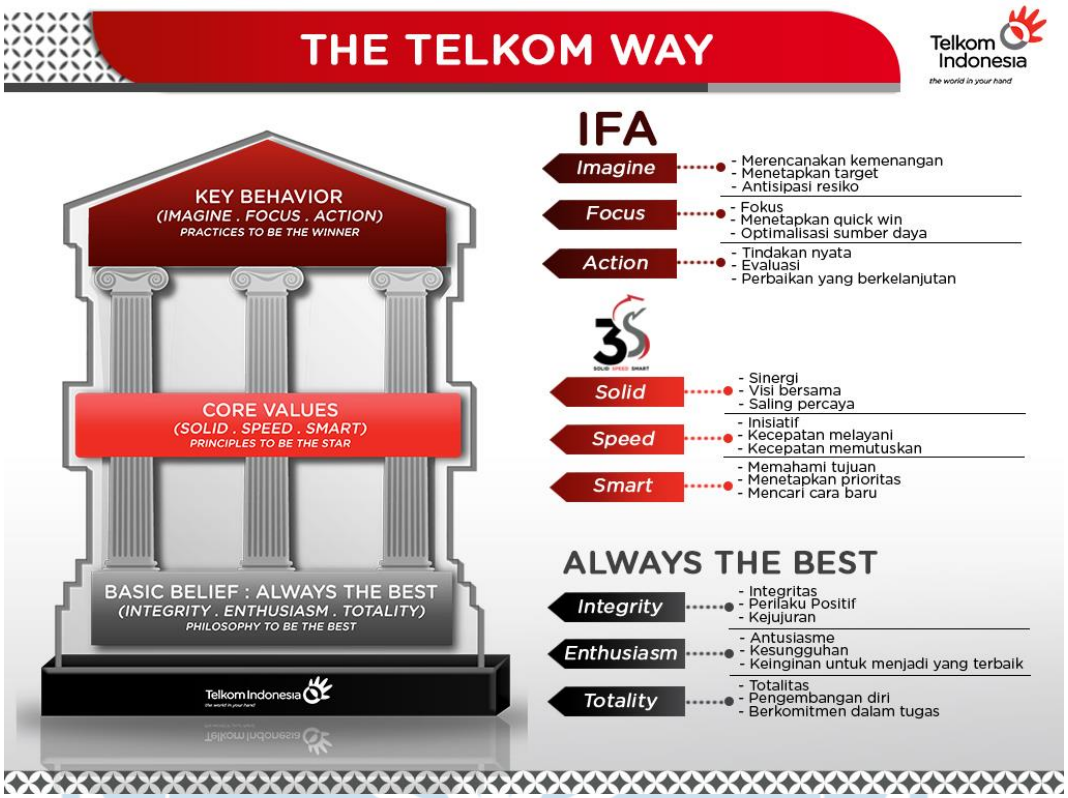
perusahaan meskipun perusahaan tersebut memiliki pegawai-pegawai yang cerdas. Oleh sebab itu, meskipun budaya perusahaan sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat sedemikan rupa agar dapat mendukung kinerja perusahaan (Kotter dan Heskett, 1992: 12-13).

Sebuah organisasi yang kuat mendukung adaptasi dan pengembangan kinerja karyawan organisasi dengan memotivasi karyawan menuju tujuan bersama dan mencapai tujuan perusahaan, dan akhirnya membentuk dan menyalurkan perilaku karyawan yang terarah sesuai dengan strategi operasional dan fungsional perusahaan (Uddin, Luva, dan Hossian, 2013: 63). Demikian juga dengan Telkom sebagai perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kepuasaan pelanggan meyakini bahwa sistem dan budaya harus terus dikembangkan, sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita terus maju. (*Sustainability Report* Telkom, 2014:117).

Sejak tahun 2012, Telkom selalu menerima penghargaan yang berkaitan dengan kinerja dan lingkungan kerja perusahaan terbaik baik dari dalam maupun luar negeri, contohnya Best Companies to Work for Asia 2017. Telkom juga menjadi salah satu dari 34 perusahaan yang mendapat penghargaan *Best Companies to Work* pada tahun 2019 versi majalah HR Asia. Baru – baru ini Telkom mendapat penghargaan *The Best Corporate Strategy* dalam *CNBC Indonesia Award* 2019 dan penghargaan *Idonesia Most Valuable Brand* 2019. Dua penghargaan ini didapatkan sebelum dan setelah Telkom menetapkan budaya organisasi *The Telkom Way*.

Telkom melakukan transformasi budaya sejak tahun 2009 yang disebut dengan *The Telkom Way*, yang ditetapkan pada tanggal 10 Juni 2013 sebagai budaya atau nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai *The Telkom Way* adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1: *The Telkom Way* PT. Telkom



Sumber: Laporan Tahunan 2018 PT. Telkom

Budaya Perusahaan Telkom diformulasikan sebagai berikut:

1. Basic Believe - Always the Best; Philosophy to be the Best: Integrity, Enthuasiasm, Totality

Keyakinan dasar (*basic belief*) ***always the best*** artinya adalah sebuah keyakinan dasar untuk selalu menjadi yang terbaik dan selalu memberikan yang terbaik. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, maka dirumuskan filosofi dasar *to be the best* yang artinya setiap karyawan Telkom harus menjadi insan terbaik. Filosofi ini yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap karyawan Telkom dalam mencapai yang terbaik. Maka, untuk mencapai keyakinan dasar menjadi yang terbaik, karyawan Telkom harus menjalankan tiga prinsip filosofi yakni; *integrity*, *enthusiasm*, dan *totality*.

a) Integrity: Seluruh insan Telkom *Group* harus memiliki integritas dalam bekerja.

b) *Enthuasism:* Segenap insan Telkom Group harus bekerja dengan antusias atau memiliki antuasiasme yang baik dalam bekerja.

c) *Totality:* Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja dengan totalitas untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya.

2. *Core Values; Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart.*

Principles to be the Star adalah nilai-nilai inti *(core values)* yang berisi prinsip-prinsip dasar untuk menjadi seorang 'bintang' (orang yang bersinar/terbaik). Nilai-nilai inti merupakan panduan dasar yang membentuk pola piker dan perilaku karyawan Telkom dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi seorang 'bintang'. Dalam nilai inti dirumuskan tiga prinsip dasar untuk menjadi seorang bintang, yakni; *Solid, Speed, dan Smart*. ***Principles*** sebagai arah/pedoman bagi karyawan Telkom, seseorang yang berpegang teguh pada ***principles*** akan memilki landasan yang kuat dalam bertindak.

a) *Solid:* Seluruh insan Telkom *Group* harus memberikan yang terbaik *(always the best)* dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom *Group* sebagai satu *Great Team.*

b) *Speed:* Segenap insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat.

c) *Smart:* Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja *smart,* yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

3. *Key Behavior; Practice to be the Winner: Imagine – Focus – Action.*

Practise to be Winner merupakan perilaku kunci (*key behaviour*) yang berisi praktik-praktik untuk menjadi seorang 'pemenang'. Perilaku ini membentuk pola sikap dan tindak karyawan Telkom dalam menempa diri menjadi seorang 'pemenang'. Pada akhirnya, *key behaviour* diterjemahkan dalam perilaku (*practices)* dalam mencapai tujuannya, yakni menjadi 'pemenang' (*the winner)* dalam segala hal. Ada 3 perilaku dasar dalam *key behaviour* untuk menjadi pemenang, yakni; *Imagine, Focus,* dan *Action.*

a) *Imagine:* Seluruh insan Telkom *Group* harus mampu mengimajinasikan pekerjaan dengan kreatif, mampu memunculkan kreatifitas dalam bekerja.

b) *Focus:* Segenap insan Telkom Group harus bekerja dengan fokus dan fokus dalam setiap aspek pekerjaan.

c) *Action:* Seluruh insan Telkom Group mampu beraksi sebagai kebiasaan dalam bekerja. Mampu menunjukan aksinya dalam bekerja sebagai suatu kebiasaan. (Laporan Tahunan Telkom, 2017: 229)

Sejak tahun 2016, Telkom menerapkan Program Aktivasi Budaya atau *Culture Activation* Telkom yang bertujuan untuk mengimplementasikan nilai-nilai *The Telkom Way,* yang internalisasi budaya perusahaannya dilakukan secara *top down*. *CEO* Telkom *Group* merupakan *role model* budaya perusahaan bagi seluruh Pimpinan Unit, kemudian para Pimpinan Unit menjadi *role model* bagi para bawahannya. *Role model* berkewajiban memilih dan menetapkan *Culture Agent* yang bertugas menyusun inisiasi kegiatan aktivasi budaya di unit terkait dan memotivasi seluruh karyawan untuk berpartisipasi di dalamnya sehingga proses internalisasi berjalan dengan baik (Laporan Tahunan Telkom, 2016: 230).

Kemudian, dalam rangka mengimplementasikan nilai budaya perusahaan di tiap unit melalui program *Culture Activation*, maka seluruh Pimpinan Unit dinstruksikan untuk membentuk KIPAS (Komunitas Provokasi Aktivasi) Budaya di unitnya. KIPAS Budaya merupakan wadah ekspresi perilaku seluruh karyawan sehari- hari yang menginduksi cara kerja baru dengan atmosfir the The Telkom Way.

Masing - masing unit diberi kebebasan memberi gelar KIPAS Budaya sesuai dengan *goal* masing-masing. Tema kegiatan KIPAS Budaya disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan.

Ada empat tahapan proses pelaksanaan dalam program *Culture Activation (Process of Culture Audit and Alignment*), yakni sebagai berikut:

1. *Role model*; yakni pimpinan menjadi *role model* bawahan dan adanya *culture agent* yang berperan sebagai inisiator pelaksanaan KIPAS Budaya wilayahnya masing-masing.
2. *Formal system and procedure*; yakni kegiatan mendesain dan memprogramkan bentuk kegiatan yang ingin dilaksanakan serta evaluasi terhadap

role model. Program kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun dirundingkan pada tahapan ini.

3. *Compelling story*; yakni pelaksanaan kegiatan KIPAS Budaya hingga pemilihan "*hero*" atau orang yang terpilih menjadi teladan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.

4. *Upgrade skill to change;* yakni acara puncak KIPAS Budaya yang biasanya diadakan dengan seminar dan acara hiburan. (Laporan Tahunan Telkom, 2016: 228).

Budaya kerja Telkom di semua cabang serupa karena semua cabang Telkom dan anak perusahaan Telkom berpatokan pada satu nilai budaya organisasi. Hanya saja ada beberapa perbedaan mengenai aktivitas KIPAS Budaya tiap unitnya, karena gagasan dan ide pelaksanaan yang berbeda tiap daerahnya. Contohnya wilayah Telkom Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan KIPAS DIGDAYA yang diluncurkan pada tahun 2019. Pelaksanaan kegiatan budaya organisasi *Culture Activation* dijadwalkan dalam bentuk *Calender of Event* atau Kalender Budaya. Kalender tersebut digunakan sebagai salah satu bentuk media untuk mengkomunikasikan program *culture activation* atau aktivasi budaya, yang menjadi referensi atau panduan bagi unit-unit Telkom dalam Menyusun dan melaksanakan program aktivasi budaya yang bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan *The Telkom Way* ke perilaku kerja sehari-hari karyawan. (Laporan Tahunan 2018: 223).

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisas memiliki pengaruh yang besar terhadap aspek-aspek fundamental kinerja organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang meneliti hubungan kinerja dengan budaya organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Khrisma Dzikrillah, Bambang Swasto, Mochamad Djudi pada tahun 2016 dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Studi Kasus PT. Telkom Witel Jateng, Malang.* Penelitian dilakukan dengan metode yang berbeda dengan yang akan digunakan oleh penulis, yakni menggunakan analisis data deskriptif. Topik besar sama dengan yang akan diteliti penulis yakni budaya organisasi Telkom, hanya berbeda fokus dan lokasi saja.

Adapula penelitian oleh Rizkya El Fitria Ali, Djamhur, Hamidah pada tahun 2015 dengan judul *Peranan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai, Studi Kasus PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sama dengan metode penelitian yang akan digunakan penulis. Bedanya pada obyek penelitian, namun topik dan cara melakukan penelitian sama.

Namun, ada juga penelitian serupa yang menyatakan jika budaya organisasi tidak berpengaruh atau berpengaruh lemah terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian oleh Mahfuzil Anwar dengan judul *Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pekerja, Studi Kasus pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin* pada tahun 2018. Penelitian ini juga menjadi acuan utama penulis karena membahas budaya organisasi Telkom, hanya saja berbeda lokasi. Metode penelitian ini adalah kuantitatif, berbeda dengan metode yang akan digunakan penulis.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arif Himawan dan Achmad Sobirin pada tahun 2005 dengan judul penelitian *Budaya Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Strategi dan Kinerja: Studi Kualitatif Pada Amik Kartika Yani Yogyakarta*. Metode dan topik yang dibahas dalam penelitian ini sama dengan metode dan topik yang akan digunakan penulis. Hanya saja berbeda obyek dan lokasi penelitiannya.

Namun, di antara banyaknya penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, penulis hanya menemukan sedikit penelitian mengenai budaya organisasi Telkom, terutama mengenai budaya organisasi terbaru Telkom yakni *Culture Activation* yang sudah diterapkan sejak tahun 2016, dan belum ditemukannya penelitian terkait dengan ini terutama di wilayah Telkom Yogyakarta. Hal tersebut menjadi alasan penulis melakukan penelitian mengenai penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta. Alasan lainnya adalah karena sebelumnya penulis sudah melakukan observasi langsung pada mengenai budaya Telkom selama magang di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

"Bagaimana penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta?"

C. KERANGKA KONSEP

C.1 Budaya Organisasi

Dasar teori budaya organisasi dalam Sosiologi adalah teori Max Weber mengenai birokrasi, yang mana menurutnya birokrasi merupakan suatu organisasi besar yang memiliki otoritas legal rasional, legitimasi, ada pembagian kerja dan bersifat imperasional (Weber, 1947: 328). Berdasarkan kriteria tipe ideal birokrasi Weber, ada aturan-aturan dan norma–norma yang mengatur pekerjaan dan pembagian kerja organisasi yang penerapannya dilaksanakan secara hirarki dan disesuaikan dengan bidang-bidang pekerjaan yang ada (Weber, 1947: 330). Berdasarkan teori Weber, maka muncul teori-teori yang membahas mengenai budaya organisasi, yang menjelaskan pemahaman dan bagaimana penerapan budaya organisasi.

Dalam kajian sosiologi, organisasi diibaratkan sebagai miniatur masyarakat (Sobirin, 2007: 213). Layaknya sebuah masyarakat, organisasi memiliki tata kelola yang artinya ada yang kelola dan adanya yang dikelola, adanya tujuan yang hendak dicapai, dan adanya norma-norma dan aturan untuk keteraturan jalannya organisasi, itulah yang disebut sebagai budaya organisasi.

C.2 Konsep Nilai dalam Budaya Organisasi

'Value as desirable transsituational goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity' (Schwartz, 1994:21). Artinya, nilai sebagai tujuan perubahan situasi yang dinginkan, kepentingan yang beragam, yang berfungsi sebagai prinsip pedoman dalam kehidupan seseorang atau entitas social lainnya.

Lebih lanjut lagi, Schwartz (1994) menjelaskan bahwa nilai atau *value* adalah (a) suatu konsep atau keyakinan, (b) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai, (c) bersifat sukar dipahami untuk situasi tertentu, (d)

pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian, (e) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya. Nilai dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu dalam bertindak dan berperilaku.

Menurut Bennis, (Asri Laksmi Riani, 2011: 25 – 26), salah satu unsur budaya organisasi adalah nilai, yang mana mencakup filosofi dasar, strategi, dan tujuan yang dimiliki perusahaan. Biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi.

The Telkom Way memuat nilai-nilai budaya perusahaan Telkom, yang menjadi identitas diri perusahaan. Nilai-nilainya secara ringkas adalah:

a). *Integrity*: integritas, dalam bekerja
b). *Enthuasiasm*: bekerja dengan antusias atau memiliki antuasiasme yang baik dalam bekerja
c). *Totality:* mampu bekerja dengan totalitas
d). *Solid*: meningkatkan solidaritas
e). *Speed*: berinisiatif bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan
f). *Smart*: memahami tujuan yang ingin dicapai
g). *Imagine*: kreatifitas melakukan antisipasi terhadap resiko untuk merencana-kan kemenangan
h). *Focus*: mampu bekerja dengan fokus
i). *Action*: aksi melakukan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan

C.3 Dimensi Budaya Organisasi

Mneurut Moeljono dalam Chatab (2007:28), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi. Salah satunya menurut Robbins (2008), yang mengemukakan bahwa pelaksanaan suatu budaya organisasi dapat dikaji dengan dimensi budaya organisasi. Ada empat dimensi budaya organisasi menurut Robbins, yakni sebagai berikut:

1. Integritas, bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.
2. Profesionalisme, tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan di dalam organisasi, seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi professional.
3. Keteladanan, perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok karyawan dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.
4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia, suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

C.4 Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Kotler dan Heskett dalam Hakim (2014: 31), dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya kuat (*strong culture*) dengan budaya lemah (*weak culture*). Budaya kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Konsep ini hanya akan digunakan untuk menganalisis temuan di lapangan setelah melakukan penelitian.

Unsur–unsur yang membentuk budaya yang kuat menurut Kotler dan Hesket (1992: 13) adalah:

1. Lingkungan usaha, maksudnya bahwa di mana perusahaan beroperasi menentukan yang harus dilakukan agar tujuannya bisa tercapai.
2. Nilai, merupakan konsep dan anggapan dasar suatu organisasi yang membentuk inti budaya perusahaan sebagai pedoman untuk berperilaku.
3. *Heroes*, yaitu budaya perusahaan yang kuat memiliki banyak pahlawan.
4. Upacara dan ritual, dimana perusahaan berusaha menciptakan komunikasi informal untuk kebersamaan dengan mengadakan acara pada waktu–waktu tertentu.
5. Jaringan budaya, untuk membentuk budaya yang kuat, perusahaan harus mengenali jenis sosialisasi atau penurunan budaya yang dimiliki dan kemapuan dari *top management* untuk membentuk budaya seusai kebutuhan pasar.

Selain itu, Schein (2004) mengungkapkan budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya organisasi yang lemah (*weak organization culture*) tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasikan diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dapat dikemukan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

E. SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi materi berupa latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual/kerangka berpikir, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: Metodelogi dan Deskripsi Obyek/Subyek Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian dan metode penelitian, informan, operasionalisasi konsep, metode pengumpulan data, jenis data, cara analisa data, dan deskripsi obyek/subyek Penelitian.

BAB III: Temuan dan Pembahasan

Bab ini berisi uraian mengenai hasil temuan dari proses pengumpulan data dan juga pembahasan hasil dari proses pengolahan data penelitian. Pada bagian ini, penulis akan menjelaskan hasil temuan lapangan berupa data primer dan sekunder yang berasal dari Telkom. Kemudian, penulis akan melakukan analisis berdasarkan hasil temuan lapangan tersebut.

BAB IV: Kesimpulan

Bab ini berisi ringkasan penelitian. Pada bagian ini, penulis akan menyimpulkan atau meringkas hasil penelitian pada bab sebelumnya yang merupakan jawaban dari rumusan masalah.