

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Sebagian besar karyawan mengetahui istilah ‘budaya perusahaan’, tapi tidak tiap karyawan mengerti makna dari budaya perusahaan. Bahkan tidak sedikit jumlah karyawan yang tidak mengetahui budaya organisasi pada perusahaan di tempat mereka bekerja. Budaya perusahaan hanya berjalan seiring proses sosialisasi dalam interaksi antarkaryawan, tanpa ada batasan yang jelas. Para karyawan pemula hanya mengikuti alur sosialisasi yang ada. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis mencoba untuk meneliti lebih dalam mengenai tingkat pemahaman karyawan akan budaya organisasi.

Sebelum membicarakan masalah budaya organisasi lebih lanjut, dalam bab ini penulis berupaya memberikan beberapa gambaran mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap perkembangan perusahaan. Tidak semua budaya organisasi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan, tetapi ada juga budaya perusahaan yang memberikan dampak tidak baik, seperti kebangkrutan, tingkat *turnover* yang tinggi, dan sebagainya.

Enron salah satu perusahaan energi terbesar di dunia, yang selalu didampingi oleh konsultan dengan reputasi yang tidak diragukan yaitu Arthur Andersen, dinyatakan bangkrut pada bulan Desember 2001. Enron mengalami keterpurukan karena perilaku eksekutif Enron sama sekali tidak dilandasi oleh etika bisnis yang baik. Sebaliknya, para eksekutif menggunakan

inside information untuk keuntungan diri sendiri dan mengesampingkan kepentingan pemegang saham lainnya.¹

Selain itu, skandal BNI '46 yang pernah melibatkan pejabat di BNI dengan penjahat bisnis pemanipulasi ekspor hingga mencapai lebih dari 1.7 triliun. Bank Mandiri “kebobolan” beberapa triliun karena ada peminjam yang sebenarnya tidak sesuai dengan syarat yang ditetapkan bank, tetapi dipaksakan mendapat kucuran pinjaman. Perusahaan yang sudah profesional dan mempunyai instrumen *Good Corporate Governance* (GCG) ini ternyata masih juga mengalami penyimpangan yang mengejutkan.²

Selain itu salah satu contoh pengaruh dari perubahan budaya organisasi yang membawa perubahan kearah yang lebih baik terlihat dalam kasus Bank BRI. BRI pada tahun 1995 dan 1996 berpredikat sehat, tetapi krisis moneter di tahun 1997 merubah predikat BRI menjadi bank tidak sehat, dan saat itu diadakan kegiatan restrukturisasi. Dengan kinerja BRI tahun 2001 yang cukup membanggakan, perubahan predikat ini tidak berlangsung lama. Lebih lanjut, di tahun 2002 laporan dari infobank menyebutkan bahwa BRI mempunyai kinerja dengan ranking tertinggi dibandingkan rata-rata industri perbankan nasional. Kepercayaan sebagai asset tertinggi didalam bisnis perbankan terbentuk karena sebuah modal dasar telah terpenuhi yaitu budaya organisasi. perbankan nasional.³

Begitu juga dengan General Electric (GE) yang dikenal sebagai perusahaan dengan *cultural integrity*, karena mempunyai budaya yang kuat sebagai inti penyelenggaraan bisnisnya. Dengan konsistensi karyawan menjalankan budaya perusahaan, dalam 20 tahun terakhir GE menjadi langganan peringkat pertama publikasi ekonomi dan manajemen di dunia.⁴

Pada era global di awal tahun 2000 terjadi perubahan besar bagi industri telekomunikasi, yaitu mulainya perkembangan perusahaan telekomunikasi. Masuknya industri telekomunikasi selular yang semakin pesat ditandai dengan semakin maraknya perusahaan telekomunikasi dan antusias masyarakat dengan

¹ Djokosantoso Moeljono, *Good Corporate Culture sebagai inti dari Good Corporate Governance* (Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2006), hal. 2

² *Ibid.*, Hal. 7

³ *Ibid.*, Hal. 93

⁴ *Ibid.*, Hal. 17

kehadiran teknologi komunikasi canggih berbasis jaringan nirkabel. Pesatnya kemajuan telekomunikasi khususnya selular, menyebabkan timbulnya persaingan antarperusahaan sejenis, baik yang menyangkut teknologi, kualitas sinyal, jangkauan layanan (*coverage*), maupun sumber daya manusia.

Telkomsel merupakan perusahaan yang berbasis teknologi dan *customer oriented*. Kedua landasan ini tumbuh sangat pesat seiring dengan perkembangan industri telekomunikasi. Untuk itu, diperlukan sumber daya manusia dengan kemampuan mengatasi teknologi yang berkembang pesat dan menciptakan bisnis-bisnis baru berbasis teknologi, sekaligus melayani dan memberikan manfaat bagi pelanggan Telkomsel yang terus tumbuh hingga mencapai jumlah 50 juta pelanggan di tahun 2008.⁵

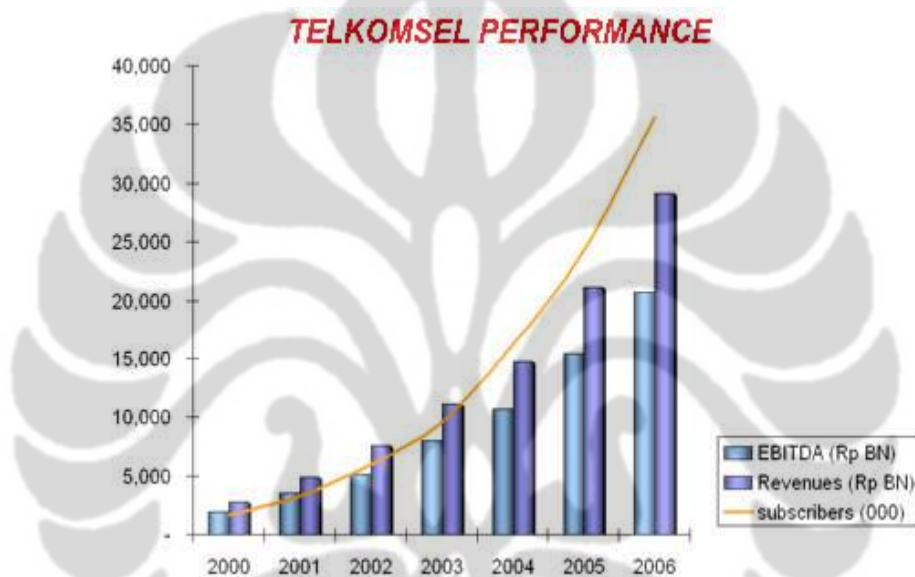
Perusahaan telekomunikasi nirkabel terbesar di Indonesia ini mulai merintis karirnya dalam waktu 13 tahun.⁶ Sampai saat ini, Telkomsel berhasil mempertahankan karyawan berjumlah 3.391 orang karyawan dengan tingkat *turnover* karyawan terendah dibandingkan perusahaan pesaingnya. Hal ini terbukti dengan keberhasilan Telkomsel meraih “*Dale Carnegie Leadership Award*”, suatu penghargaan atas usaha dan komitmen perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya sebagai elemen penting dalam strategi bisnis, dan predikat “*Perusahaan Idaman 2007*” yang diperoleh dari hasil survey Warta Ekonomi terhadap 1000 responden.⁷

⁵ “Corporate News Telkomsel: Telkomsel layani 50 juta pelanggan”, <http://www.telkomsel.com>, diunduh pada Rabu, 21 Mei 2008

⁶ “Corporate News Telkomsel: Halaman Utama”, <http://www.telkomsel.com>, diunduh pada Rabu, 21 Mei 2008

⁷ “Corporate News Telkomsel: Perusahaan Idaman 2007”, <http://www.telkomsel.com>, diunduh pada Rabu, 21 Mei 2008

Telkomsel mengalami pertumbuhan rata-rata tertinggi di antara operator selular lainnya. Hal ini semakin memperkuat posisi Telkomsel sebagai penguasa pangsa pasar jasa operator di Indonesia. Sepanjang periode akhir September 2004 saja, pelanggan Telkomsel sudah mencapai 13,69 juta pelanggan (*Operational of Indicators as of September 30, 2004 and 2005, Quarter III 2005, Telkomsel 2005*). Untuk lebih jelas dapat diperhatikan grafik di bawah:



Gambar I.1
PERTUMBUHAN PELANGGAN TELKOMSEL
TAHUN 2000 HINGGA 2006

Keterangan: Diagram batang Biru Tua (Revenue), Biru Muda (Ebitda) dan Garis melintang (Subscriber).
 (Sumber: *Company Profile* Telkomsel, www.telkomsel.com, diakses pada 10-05-2008)

Pertumbuhan pelanggan Telkomsel dari tahun 2000 hingga tahun 2006 yang terus meningkat tidak lepas dari budaya organisasi yang dijalankan oleh Telkomsel. Seperti yang dikatakan oleh Kiskenda (Dirut Telkomsel):

“.....Dalam renumerasi kami menerapkan sistem *retention based on remuneration*, yakni: *pay for person, pay for position, pay for performance, dan pay for retention*. Terakhir, yang lebih penting kami juga menggarap budaya perusahaan.”⁸

Inilah yang merupakan salah satu daya tarik ilmu sosial yang selalu bersifat dinamis, yang selalu berubah-ubah mengikuti perubahan jaman, termasuk budaya. Seperti yang dikemukakan oleh Stoner et.al (1995) bahwa menjadi anggota atau karyawan organisasi berarti menjadi bagian dari budayanya.⁹

Budaya perusahaan merupakan perangkat organisasi yang abstrak, yang dapat dirasakan signifikansi pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Hal ini tidak terlepas dari banyaknya penurunan kinerja yang terjadi di berbagai perusahaan. Sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan bisnis memang tidak terlepas dari budaya perusahaan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, budaya perusahaan perlu diaktualisasikan melalui penyusunan pedoman kebijakan (*policy guidelines*), sehingga diharapkan dapat memaksimalkan kontribusi seluruh anggota perusahaan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Telkomsel menyadari benar posisi dan peran sebagai pemimpin dunia selular nasional. Bersamaan dengan disandanginya posisi itu, terdapat tanggung jawab yang harus dijalankan oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Secara sederhana, hal ini sebenarnya tidak menuntut sesuatu yang berlebihan dari karyawan, yang dibutuhkan hanya kesediaan dari karyawan untuk bersungguh-

⁸ “Corporate News Telkomsel: Pengakuan Sebagai Leader Pengembangan Sumber Daya Manusia”, <http://www.telkomsel.com>, diunduh pada Rabu, 21 Mei 2008

⁹ Poerwanto, *Budaya Perusahaan*, (Jember: Pustaka Pelajar, 2007), hal. 13

sungguh mempraktikkan empat pilar nilai yang telah dijadikan pedoman berperilaku atau yang lebih dikenal dengan Budaya Perusahaan Telkomsel.

Tabel I. 1.
BUDAYA PERUSAHAAN TELKOMSEL

Nilai-Nilai	Perilaku Utama
Integritas	Konsistensi antara nurani dan tindakan dengan aturan dan standard kebenaran yang berlaku. Karyawan Perusahaan harus bersikap konsisten dalam pemikiran dan perbuatan berdasarkan peraturan dan norma perusahaan.
Profesionalisme	Upaya secara konsisten memiliki tanggung jawab dan mampu dalam menyelesaikan tugas dengan menghasilkan solusi yang terbaik. Karyawan perusahaan harus memiliki tanggung jawab dan kompetensi yang optimal untuk dapat memberikan pemecahan masalah yang lengkap dan terintegrasi.
Kerjasama	Berupaya secara konsisten membangun hubungan kerja yang sinergis dengan saling menghargai dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan perusahaan harus berusaha untuk mencapai sinergi, transparansi dan efektifitas, baik dengan pihak internal maupun dengan pihak eksternal untuk dapat menyampaikan pemecahan masalah yang terbaik.
Kedekatan dengan Pelanggan	Secara konsisten bersikap peduli, menghargai dan berupaya untuk memahami serta memenuhi kebutuhan pelanggan secara optimal. Karyawan perusahaan harus memahami, peduli dan menghargai kebutuhan dan kepentingan pelanggan/pemegang saham dengan memberikan pemecahan masalah yang tepat.

Sumber : Nota dinas “Rumusan Perilaku utama Budaya Perusahaan Telkomsel” *Signal*, Edisi 59, 2006.

PT. Astra International Tbk, jauh hari sebelum menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) di perusahaan, ternyata telah memiliki nilai budaya yang disebut Catur Dharma. Teddy P. Rahmat saat menjadi *CEO* di Astra International pada awal tahun 1980-an, pernah mengatakan bahwa esensi budaya perusahaan adalah kepemimpinan. Teddy P. Rahmat juga merupakan orang pertama yang menganggap perlu adanya budaya dan tata nilai, sekaligus yang ikut

menjalankan dan mendorongnya. Hal ini merupakan satu cara untuk menciptakan budaya perusahaan yang sesuai sehingga dapat mendorong pengambilan keputusan serta mengendalikan tingkah laku dalam berbisnis.

Berbagai perusahaan telah menjalankan nilai-nilai budaya perusahaan yang telah dianutnya dalam aktivitas bisnis sehari-hari, seperti kerja keras, disiplin, integritas, pembelajar, dan sebagainya. Nilai kerja keras merupakan suatu usaha bersungguh-sungguh tanpa melakukan penundaan waktu. Artinya, pekerjaan yang bisa diselesaikan pada hari ini, akan diselesaikan pada hari ini juga. Selain itu, pekerjaan dilakukan dengan berkonsentrasi penuh, sehingga bisa terhindar dari pemborosan (*inefisiensi*), baik waktu, tenaga, maupun biaya. Kerja keras memerlukan rasa percaya diri yang tinggi sehingga tidak cepat putus asa dan selalu memiliki semangat pantang menyerah.

Nilai disiplin tidak hanya ditunjukkan dengan datang tepat waktu, tetapi juga menepati acara-acara rapat. Disiplin juga memiliki arti menepati janji yang telah disanggupi, menepati kesepakatan bersama, serta dapat dijadikan teladan yang baik. Nilai integritas ini ditunjukkan dari sikap yang secara konsisten menunjukkan kejujuran, kesesuaian antara perkataan dan tindakan, serta penuh rasa tanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan. Nilai pembelajaran ditunjukkan dari sikap selalu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta bersedia menjalani pendidikan profesi berkelanjutan (PPL) sesuai bidang masing-masing. Seorang yang termasuk pembelajar biasanya memiliki rasa ingin tahu yang tinggi, bersedia berbagi pengetahuan (*knowledge*) dan

pengalamannya, serta menghargai pemikiran (ide) baru dan hasil karya yang inovatif.

Perusahaan dengan *service cultures* berfokus pada usaha untuk lebih dari memenuhi kebutuhan pelanggan guna mencapai tujuan bisnis yang ditetapkan. Perusahaan melakukan hal ini melalui praktek penjualan yang adil dan etis dan dukungan layanan purnajual. Selain itu, perusahaan menyadari peran penting *customer support* sebagai garda depan perusahaan.

Perusahaan *service cultures* sejati memiliki misi, strategi, struktur, sistem, kebijakan, operasi yang berbasiskan pelanggan, serta fokus yang jelas dan berorientasi kepada pasar. Mereka mengukur kinerja berdasarkan umpan balik dari pelanggan. *Service cultures* tidak terbatas pada perusahaan layanan tradisional, perusahaan manufaktur pun dapat memiliki *service cultures* yang kuat. Sebaliknya, perusahaan layanan tradisional belum tentu memiliki *service cultures*.

Pengambilan risiko merupakan hal yang biasa dalam perusahaan *service cultures*, terutama bila perusahaan sangat bergantung kepada inovasi dan kreativitas. Dalam tahap perkembangannya, perusahaan-perusahaan ini terkenal tidak terstruktur dan sulit diprediksi. Perusahaan *service cultures* lebih mementingkan kompetensi dan kontribusi daripada gelar.

Keberhasilan sebuah perusahaan menjadikan dirinya sebagai *new age cultures* harus diimbangi dengan usaha mempertahankannya. Banyak perusahaan yang gagal dalam hal ini. Kondisi yang dapat membunuh *new age cultures* adalah

keberhasilan, kepemimpinan yang tidak sesuai dengan *new age cultures*, birokrasi, terlalu banyak kekacauan, serta umur perusahaan.

Secara umum sangat sulit untuk menemukan 'budaya yang terbaik' yang berarti sesuai dengan semua jenis organisasi untuk setiap saat. Budaya yang ingin dikembangkan harus sesuai dengan kondisi masing-masing organisasi. Budaya yang mampu mendukung kinerja yang unggul adalah yang bersifat kontekstual atau sesuai secara strategis.

Telkomsel sesuai dengan slogannya “Begitu dekat begitu nyata” yang berarti dekat dengan pelanggan dan nyata dalam memberikan pelayanan. Telkomsel menyediakan pusat layanan yang mudah dijangkau dan berkualitas yaitu pusat pelayanan GraPARI Telkomsel yang berjumlah 68 GraPARI, 245 Gerai HALO, 34 Plasa GraPARI, 2300 Kios HALO, 3153 Retail Nasional, 5000 Outlet Dealer Telkomsel, 342.000 MKIOS, yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia dan berada di lokasi yang strategis dan mudah dijangkau.

GraPARI Jakarta Timur merupakan GraPARI yang didirikan paling akhir seJabodetabek, dan GraPARI Jakarta Timur merupakan salah satu lokasi yang sangat strategis dalam melakukan penelitian, karena GraPARI Jakarta Timur memiliki intensitas pertemuan antara karyawan dengan pelanggan lebih beragam dibandingkan dengan GraPARI lain. Selain itu, tipe-tipe pelanggan yang datang di GraPARI Jakarta Timur lebih beragam karena GraPARI Jakarta Timur berada di antara sekolah, universitas, perkantoran, pusat perniagaan, perumahan, dan pabrik. Dengan alasan inilah penulis berupaya untuk meneliti lebih lanjut mengenai Budaya Organisasi yang tercipta di GraPARI Jakarta Timur.

Dalam penelitian kali ini penulis memiliki rasa ketertarikan yang mendalam terhadap budaya perusahaan yang dimiliki oleh Telkomsel. Sebagai perusahaan besar Telkomsel mampu mempertahankan karyawannya serta mampu menjaga kebersamaan antar karyawannya. Padahal, perusahaan sebesar Telkomsel tidak akan mudah mengkoordinasikan satu bagian dengan bagian lain, dengan beragam budaya yang dimiliki oleh karyawannya.

Seperti yang diketahui, Telkomsel memiliki 3.391 karyawan yang tersebar di berbagai propinsi di Indonesia. Beragam kebudayaan ini harus diseragamkan dalam suatu budaya perusahaan. Tidak hanya perbedaan kebudayaan, tetapi juga perbedaan jenis kelamin, perbedaan tingkat pendidikan, dan perbedaan agama. Dengan ketertarikan akan hal ini, maka dalam kesempatan kali ini penulis mengambil judul "*Persepsi Karyawan atas Budaya Organisasi pada GraPARI Telkomsel Jakarta Timur*", dengan tujuan untuk melihat bagaimana penerapan budaya organisasi yang terjadi di GraPARI Jakarta Timur.

A. Pokok Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan yang ada, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penulisan skripsi kali ini adalah:

- Bagaimana persepsi karyawan atas budaya organisasi pada GraPARI Telkomsel Jakarta Timur.

B. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses implementasi dari budaya organisasi pada GraPARI Telkomsel Jakarta Timur.

E. Signifikansi Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan, dalam hal ini:

1. Bidang akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan khususnya di bidang konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai persepsi karyawan akan budaya organisasi, khususnya budaya organisasi dalam suatu perusahaan.

2. Bidang praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai persepsi karyawan tentang budaya organisasi. Hasil penelitian juga diharapkan dapat menjadi masukan yang sekiranya dapat membantu GraPARI Telkomsel Jakarta Timur dalam menjalankan budaya perusahaan.

F. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai keseluruhan isi skripsi. Adapun sistematika penulisan yang digunakan antara lain:

Bab I : Pendahuluan

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Kerangka Teori dan Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka, teori-teori yang berhubungan dengan persepsi dan budaya organisasi, operasionalisasi konsep dan penjelasan mengenai metode penelitian yang digunakan. Metode penelitian menjelaskan tentang pendekatan penelitian, jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab III: Gambaran Umum GraPARI Telkomsel Jakarta Timur

Bab ini akan memberikan gambaran mengenai GraPARI Telkomsel Jakarta Timur, sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, serta fungsi kerja divisi pelayanan PT. Telkomsel.

Bab IV: Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini memberikan penjelasan terhadap hasil-hasil penelitian yang didapat di lapangan mengenai persepsi karyawan tentang budaya organisasi pada GraPARI Telkomsel Jakarta Timur.

Bab V: Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi rangkuman mengenai hasil penelitian serta masukan-masukan yang diharapkan dapat bermanfaat bagi GraPARI Telkomsel Jakarta Timur dalam menjalankan budaya perusahaan.