

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telkomsel merupakan anak perusahaan dari PT.Telkom Indonesia dengan nilai saham sebesar 65 % dan Singapore Telecom (Singtel) dengan nilai saham 35% yang berdiri pada tanggal 26 Mei tahun 1995. PT.Telkomsel adalah perusahaan yang bergerak di bidang operator jasa telekomunikasi selular dengan basis teknologi GSM (Global System for Mobile Comunication).



Gambar 1.1

Logo PT. Telkomsel

(Sumber : www.telkomsel.com)

Diakses pada tanggal 27 Agustus 2016

Telkomsel memiliki sejarah yang cukup singkat untuk menjadi operator GSM terkemuka di Indonesia, yaitu :

- a. Oktober 1993 Menparpostel menugaskan Telkom untuk membuat sebuah Pilot Project GSM di pulau Batam.
- b. November 1993 diimplementasikan Pilot Project oleh PT Telkom di pulau Batam dan Bintan.
- c. 31 Desember 1993 proyek GSM beroperasi dan merupakan awal komunikasi pertama antar ponsel di pulau Batam dan Bintan.
- d. 24 Agustus 1994 Telkom dan Indosat memperoleh izin prinsip mengoperasikan sistem GSM.
- e. 1 November 1994 pembentukan perusahaan BUMN antara PT. Telkom dan PT. Indosat.

- f. 26 Mei 1995 resmi berdiri PT. Telkomsel sekaligus menandai beroperasinya layanan GSM di Jakarta dan sekitarnya.
- g. 11 Maret 1996 status BUMN berubah menjadi PMA dengan bergabungnya PTT Telecom Netherlands (KPN Belanda) dan PT Setdco Megacell Asia.
- h. 29 Desember 1996 jangkauan Telkomsel seluas 27 propinsi dan dilebih dari 340 kota kabupaten di seluruh Indonesia.
- i. 20 April 2011 Telkomsel meraih 100 juta pelanggan.

Sejak berdiri pada tahun 1995, Telkomsel secara konsisten melayani negeri, menghadirkan akses telekomunikasi kepada masyarakat Indonesia yang tersebar dari Sabang sampai Merauke. Saat ini Telkomsel adalah operator selular terbesar di Indonesia dengan market share sebesar 40% dan memiliki jaringan terluas yang mampu menjangkau lebih dari 95% populasi Indonesia di seluruh penjuru nusantara untuk melayani kebutuhan komunikasi berbagai lapisan masyarakat mulai dari kawasan perkotaan, ibukota kecamatan, daerah perintis, hingga desa perbatasan negeri, baik di gugusan pulau kecil ataupun di hutan pedalaman.

Secara konsisten Telkomsel telah mengimplementasikan *roadmap* teknologi selular, mulai dari 3G, HSDPA, HSPA+, serta menjadi yang pertama meluncurkan secara komersial layanan mobile 4G LTE di Indonesia yang akan memberikan pelanggan akses yang lebih cepat di dalam menikmati layanan data serta memungkinkan penerapan teknologi selular dalam skala yang lebih besar, seperti untuk pengembangan kota pintar (smart city).

1.1.1. Visi, Misi dan Budaya Organisasi

Visi

Menjadi penyedia layanan dan solusi *mobile digital lifestyle* kelas dunia yang terpercaya

Misi

Memberikan layanan dan solusi *mobile digital* yang melebihi ekspektasi pelanggan, memberikan nilai tambah kepada para stakeholders, dan mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa

Budaya Organisasi

The Telkomsel Way adalah sebuah sistem keyakinan (*belief system*) yang akan terus menerus dibangun dan dikembangkan sebagai budaya perusahaan Telkomsel untuk mengantarkan Telkomsel selalu menjadi pemenang (*The Winner*) dengan pertumbuhan yang kompetitif dan berkelanjutan. *The Telkomsel Way* dibangun dari tiga bagian, yaitu :



Gambar 1.2

Budaya organisasi *The Telkomsel Way*

(Sumber : PT. Telkomsel, 2014)

1. *Philosophy to be the Best*, merupakan keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi setiap insan Telkomsel untuk menjadi insan terbaik melalui perilaku-perilaku Integrity, Respect, Enthusiasm, Loyalty dan Totality. Keyakinan dasar ini merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap insan Telkomsel dalam mencapai yang terbaik.
2. *Principles to be the Star*, untuk mengimplementasikan perilaku-perilaku "*Always The Best*", insan-insan Telkomsel membutuhkan prinsip-prinsip dasar yaitu *SOLID*, *SPEED* dan *SMART*. Nilai-nilai inti ini akan membentuk pola pikir dan pola perilaku insan Telkomsel dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi insan bintang.

3. *Practices to be the Winner*, ketika insan-insan Telkomsel telah menerapkan perilaku nilai-nilai *GREAT* dan prinsip *Solid-Speed-Smart*, maka munculah *great people*. *Great people* inilah yang mampu melahirkan *great strategy* dan pada akhirnya menelurkan *great innovation*. Dimana nilai – nilai *GREAT* adalah sebagai berikut :

- a. **InteG**rity
- b. **R**espect
- c. **E**nthusiasm
- d. **LoyAl**ty
- e. **T**otality

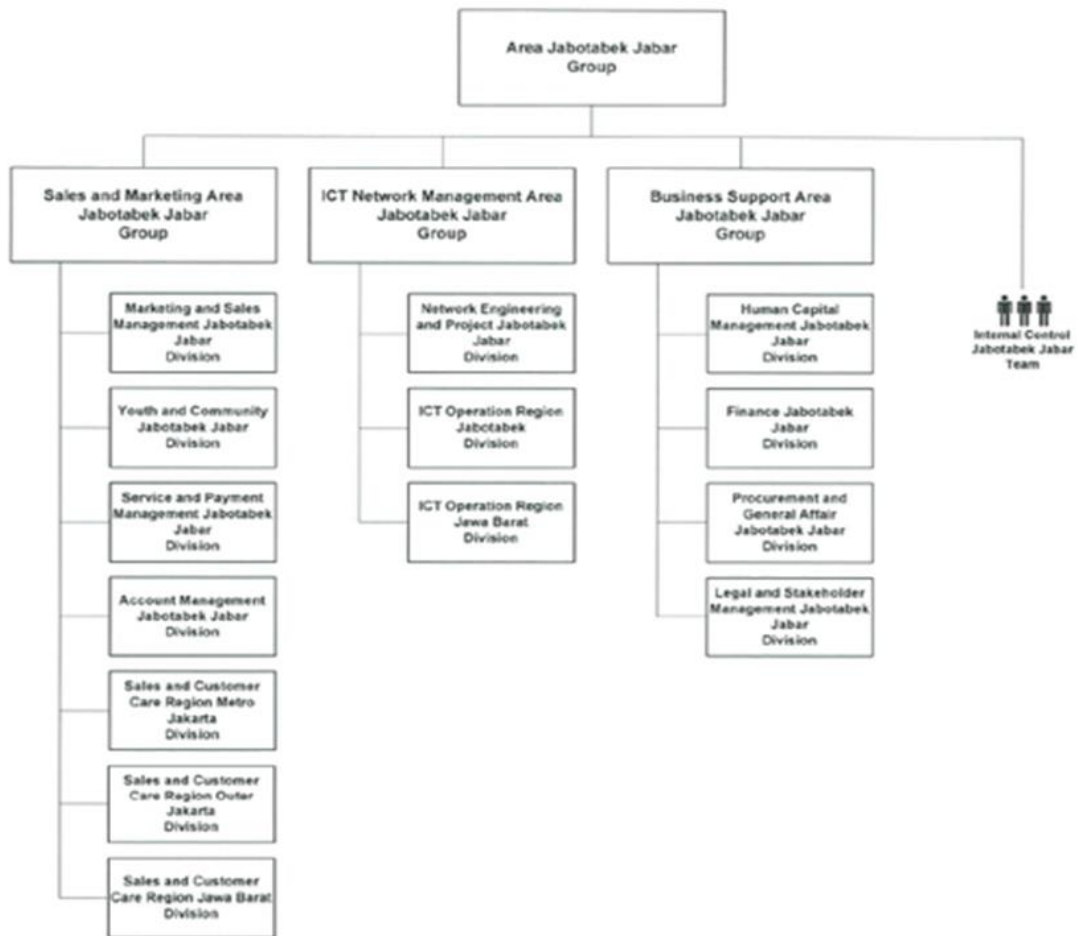
1.1.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai tujuan. Dalam menjalankan fungsi operasional di seluruh wilayah Indonesia, PT. Telkomsel membagi menjadi 4 area operasional yaitu :

1. Area 1 Sumatera
2. Area 2 Jabotabek Jabar
3. Area 3 Jawa Bali
4. Area 4 Pamasuka

Area 2 Jabotabek Jabar adalah area yang dijadikan barometer dalam bisnis PT. Telkomsel, itu karena Area 2 Jabotabek Jabar memiliki :

- Kontribusi pendapatan terbesar
- Daerah operasi kota – kota besar dan ibu kota negara Republik Indonesia
- Tingkat kompetisi industri telekomunikasi yang sangat tinggi
- Tingkat kompleksitas penerapan teknologi yang sangat tinggi



Gambar 1.3

Struktur Organisasi PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar

(Sumber : PT. Telkomsel, 2014)

1.2. Latar Belakang

Sebagai makhluk sosial, pada dasarnya manusia memiliki sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Oleh karena itu keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang – orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi adalah unit entitas sosial, unit – unit yang terdiri dari orang – orang atau sekelompok orang untuk saling berinteraksi, interaksi tersebut terkordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuan.

Faktor yang paling terpenting bagi organisasi dalam mencapai tujuannya adalah faktor sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, seberapa banyaknya sarana prasarana yang dimiliki sebuah organisasi tanpa peran sumber daya manusia maka semua tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menggerakkan sarana prasarana yang dimiliki organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, semua sumber daya – sumber daya yang lainnya tidak akan berjalan, oleh karena itu untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut maka dibutuhkan sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas.

Sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga peningkatan kualitas sumber daya manusia adalah menjadi hal yang sangat penting dan sumber daya yang ada harus terus diberdayakan dan dikembangkan menjadi sumber daya yang kompetitif.

Menurut Gilbert dalam Notoatmodjo (2009:124) mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan demikian bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi sehingga kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi seseorang secara periodik, sehingga kinerja dapat ditujukan untuk pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan organisasi lainnya, ciri khas ini yang menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas ini yang sering disebut sebagai budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma – norma, nilai – nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok atau individu dalam menyelesaikan tugas tertentu. Budaya berhubungan dengan bagaimana sebuah organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, memenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan, dan membangun kekuatan perusahaan, menurut Huntington, budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut.

Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi bagaimana cara pekerjaan dilakukan dan cara pekerja berperilaku serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga akan memiliki dampak kepada efisiensi dan efektivitas organisasi.

Budaya organisasi juga erat kaitannya dengan pemberdayaan pegawai di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja pegawai, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Nilai inilah yang sulit untuk ditiru oleh organisasi lainnya.

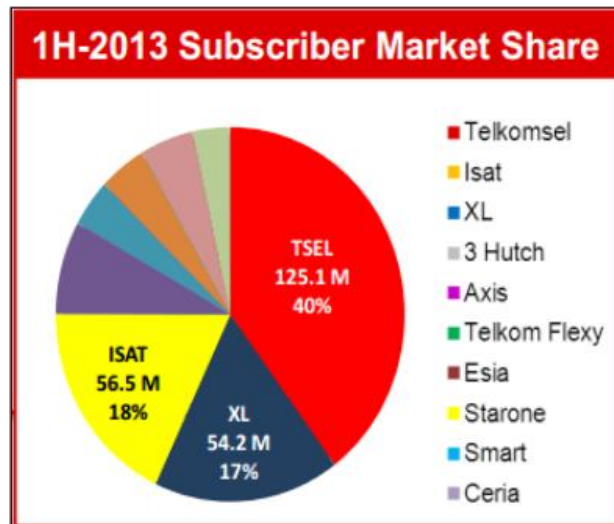
Budaya yang kuat merupakan kunci kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Ndharma (2004:68) budaya yang kuat memiliki 3 ciri :

1. Kejelasan nilai – nilai dan keyakinan
2. Penyebaran nilai – nilai dan keyakinan
3. Kekokohan nilai – nilai dan keyakinan

Budaya yang kuat ditandai dengan nilai – nilai inti yang dipegang teguh dan disepakati secara luas dalam sebuah organisasi, semakin banyak anggota yang menerima nilai – nilai inti dan semakin besar komitmennya terhadap nilai – nilai tersebut maka akan semakin kuat budayanya, Robbins (1994:483). Pegawai yang sudah memahami nilai – nilai tersebut akan menjadikan sebagai identitas kepribadian organisasi, nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan dalam perilaku keseharian dalam bekerja sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi dan pada akhirnya produktivitas organisasi tinggi serta memiliki keunggulan yang kompetitif dibanding dengan organisasi lainnya.

Industri telekomunikasi seluler dalam negeri sampai saat ini masih didominasi oleh tiga perusahaan besar yaitu Telkomsel, Indosat dan XL, ketiga perusahaan ini berbasis kepada teknologi GSM (*Global System for Mobile Communication*) sedangkan operator berbasis teknologi CDMA pada September 2013 telah mengumumkan kinerjanya dan membukukan kerugian yang cukup besar, yaitu PT. Bakrie Telecom (BTel) dan PT. Smartfren Telekom. BTel membukukan kerugian hingga Rp 1,52 triliun hingga September 2013 atau melesat 53% dari posisi sama tahun lalu sebesar Rp 988,3 miliar. Pemilik kode saham BTEL ini hanya mendapatkan pendapatan bersih sebesar Rp 1,596 triliun hingga September 2013 atau turun 10% dibandingkan posisi sama tahun lalu Rp 1,779 triliun.

Sementara Smartfren Telecom berhasil meraih pendapatan sebesar Rp 1,75 triliun hingga September 2013 atau naik 58% dibandingkan periode sama tahun lalu sebesar Rp 1,11 triliun. Namun, pemilik kode saham FREN ini menderita rugi sebesar Rp 1,54 triliun atau naik 52% dibandingkan periode tahun sebelumnya yang sebesar Rp 1,01 triliun (<http://www.indotelko.com/kanal?it=Merugi-Terus-Saatnya-Pemain-CDMA-Berkonsolidasi>).



Gambar 1.4

Subscriber Market Share

(Sumber : Ashutosh Pandey, 2014)

Ada 4 kondisi yang sedang terjadi pada industri seluler di Indonesia :

1. Revenue
 - *voice revenue* yang cenderung turun dan pasar yang sudah mulai jenuh.
 - Operator harus sudah mulai fokus terhadap layanan data
2. *EBITDA*
 - *EBITDA* margin yang semakin menurun
 - Opex yang tinggi
3. *CAPEX*
 - *CAPEX* yang meningkat seiring dengan investasi teknologi baru untuk layanan data
 - Peningkatan jangkauan layanan
4. Portofolio layanan
 - Meningkatnya layanan berbasis data (*M-payment, M2M*)
 - *VAS Services*

Untuk menjaga keberlangsungan bisnis dan tetap menjadi pemimpin dalam industri telekomunikasi selular di Indonesia dan menghadapi trend yang terjadi pada industri selular di Indonesia, Telkomsel melakukan *transformasi* bisnis menjadi penyedia *broadband* dan *digital lifestyle* sehingga diharapkan bisa keluar dari situasi pasar yang sudah mulai jenuh. Maka Telkomsel pada tahun 2012 melakukan transformasi bisnis yang diikuti juga dengan *transformasi* orang, organisasi dan budaya. *Transformasi* pada tata nilai dan perilaku pegawai untuk mendukung upaya pencapaian visi, misi dan strategi bisnis dalam mencapai tujuan yaitu pertumbuhan yang tinggi dan berkelanjutan dengan target *triple three growth* yaitu *enterprise value*, *revenue growth* dan *digital contribution* di tahun 2015, hal ini pun secara legal ditandai dengan diterbitkannya Keputusan Direksi nomor : 019/HR.08/PD-00/V/2013 tentang panduan nilai – nilai budaya perusahaan Telkomsel (*The Telkomsel Way*) pada tahun 2013.

Transformasi menjadi salah satu strategi yang dipilih Telkomsel untuk menguatkan posisi sebagai pemenang dalam insdustri telekomunikasi selular, karena dalam sumber daya yang lain seperti teknologi yang diterapkan, sistem *billing*, sistem *CRM* dan sistem layanan lainnya mudah bagi pesaing untuk meniru. Sedangkan budaya yang diyakini menjadi nilai – nilai dan keyakinan, yang menjadi ciri khas, pembeda identitas organisasi, yang berperan besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Sebelum melakukan *transformasi* budaya organisasi pada tahun 2013 menjadi *The Telkomsel Way*, budaya yang berlaku di Telkomsel adalah sebagai berikut :

1. *Customer Intimacy* : mengutamakan keakraban dan kepedulian untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.
 - Pemahaman kebutuhan dan keinginan pelanggan
 - Pemberian solusi
 - Mengatasi keluhan
2. *Profesionalism* : mengutamakan keahlian, komitmen, dedikasi, obyektivitas dan orientasi jangka panjang.
 - Tanggung jawab terhadap tugas
 - Tanggung jawab terhadap aset perusahaan
 - Manajemen waktu dan kualitas
 - Kontribusi pribadi

3. *Teamwork* : kemampuan bekerja sama secara sinergis untuk mencapai tujuan.
 - Menghormati perbedaan
 - Komitmen terhadap tujuan tim
 - Umpan balik yang konstruktif
 - Keterlibatan dan partisipasi
 - Kepercayaan
4. *Integrity* : konsistensi antara moral dan tindakan yang sesuai dengan standar etika dan praktik yang benar.
 - Karyawan perusahaan harus bersikap konsisten dalam pemikiran
 - Perbuatan berdasarkan peraturan dan norma perusahaan.

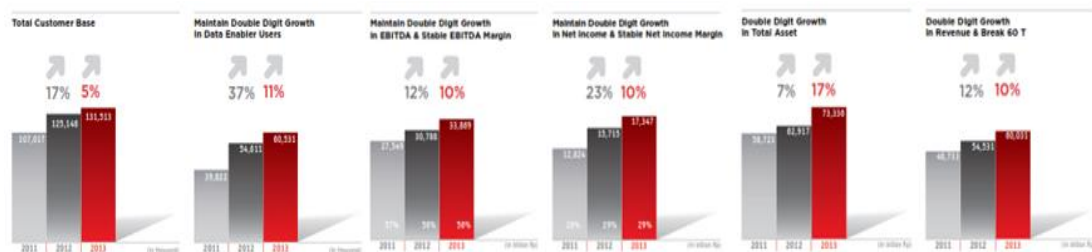
Ke empat nilai diatas selama ini diyakini sebagai nilai – nilai yang harus menjadi keyakinan dan prilaku seluruh pegawai Telkomsel. Ternyata persaingan bukan dimenangkan oleh yang besar terhadap yang kecil tetapi yang cepat terhadap yang lambat, maka untuk menjawab tantangan itu semua Telkomsel mencanangkan sebuah *transformasi* bisnis dimana termasuk *transformasi* budaya menjadi *The Telkomsel Way*, sebuah sistem keyakinan (*belief system*) yang akan terus menerus dibangun dan dikembangkan sebagai budaya perusahaan Telkomsel untuk mengantarkan Telkomsel selalu menjadi pemenang (*The Winner*) dengan pertumbuhan yang kompetitif dan berkelanjutan, yaitu :

1. *Philosophy to be the Best*, merupakan keyakinan dasar (*basic belief*) yang berisi filosofi-filosofi dasar bagi setiap insan Telkomsel untuk menjadi insan terbaik melalui perilaku-perilaku Integrity, Respect, Enthusiasm, Loyalty dan Totality. Keyakinan dasar ini merupakan esensi budaya perusahaan yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap insan Telkomsel dalam mencapai yang terbaik.
2. *Principles to be the Star*, untuk mengimplementasikan perilaku-perilaku "*Always The Best*", insan-insan Telkomsel membutuhkan prinsip-prinsip dasar yaitu *SOLID*, *SPEED* dan *SMART*. Nilai-nilai inti ini akan membentuk pola pikir dan pola perilaku insan Telkomsel dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi insan bintang.

3. *Practices to be the Winner*, ketika insan-insan Telkomsel telah menerapkan perilaku nilai-nilai *GREAT* dan prinsip *Solid-Speed-Smart*, maka munculah *great people*. Great people inilah yang mampu melahirkan *great startegy* dan pada akhirnya menelurkan *great innovation*. Dimana nilai – nilai *GREAT* adalah sebagai berikut :

- a. **InteG**rity
- b. **R**espect
- c. **E**nthusiasm
- d. **LoyAl**ty
- e. **T**otality

Dengan keyakinan nilai – nilai yang baru tersebut, seluruh pegawai diharapkan mampu lebih meningkatkan kinerjanya yang berujung pada pencapaian kinerja perusahaan yang telah ditetapkan, karena trend industri yang terjadi berpengaruh juga terhadap pencapaian kinerja Telkomsel, jika kita lihat *growth* beberapa parameter pencapaian kinerja Telkomsel dari 6 item, 5 item mengalami penurunan dan hanya 1 item saja yang mengalami peningkatan.



Gambar 1.5

Achievement Telkomsel Tahun 2013

(Sumber : Annual Report Telkomsel, 2014)

Maka berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai transformasi budaya perusahaan tersebut, yaitu **Pengaruh Budaya Organisasi *The Telkomsel Way* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar**

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas penulis bisa melihat pentingnya budaya organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu penulis tertarik untuk meneliti tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Adapun rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Telkomsel Area 2 Jabotabek Jabar.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian bisa dijabarkan sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi pada PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar ?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar ?
3. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar ?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisa budaya organisasi pada PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar
2. Menganalisa kinerja karyawan pada PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar
3. Menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkomsel di Area 2 Jabotabek Jabar

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat dijadikan masukan yang berguna bagi untuk pengambilan keputusan yang melibatkan usaha peningkatan kinerja karyawan yang berhubungan dengan budaya perusahaan *The Telkomsel Way*.
2. Bagi peneliti, merupakan tambahan pengetahuan dengan penerapan ilmu yang didapat selama mengikuti kuliah yang sebenarnya, memperoleh pengalaman awal berpikir teoritis dan menambah wawasan dibidang manajemen sumber

daya manusia, khususnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya perusahaan *The Telkomsel Way* terhadap kinerja perusahaan

3. Bagi pihak lain, untuk menambah kajian pustaka atau referensi khususnya tentang pengaruh budaya perusahaan *The Telkomsel Way* terhadap kinerja karyawan.

1.7. Sistematika Penelitian

Untuk mempermudah dalam memberikan arah serta gambaran materi yang terkandung dalam penulisan penelitian ini, maka penulis menyusun sistematika sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Pendahuluan ini memuat beberapa bagian yang terdapat dalam penelitian, yaitu latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, lingkup penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB 2 : LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diuraikan tentang penjelasan dan pembahasan secara rinci mengenai teori dan konsep dengan berbagai hasil penelitian-penelitian terdahulu tentang budaya perusahaan, kinerja karyawan serta pengaruhnya . Selain itu, terdapat penjelasan mengenai pengembangan hipotesis yang berasal dari variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan metode penelitian yang menjadi acuan analisis ilmiah yang terdiri dari desain penelitian, definisi operasional & pengukuran, desain pengambilan sampel, metode pengumpulan data, instrumen riset, pengujian instrumen, dan metode analisis data yang digunakan dalam mewujudkan hasil penelitian.

BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang karakteristik responden, analisis deskriptif, pengujian hipotesis atas hipotesis yang telah dibangun dalam penelitian ini serta hasil dari pengujian tersebut. Selain itu terdapat pembahasan dan hasil analisis yang terkait dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan tentang penutup dari penulisan penelitian yang terdiri dari kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran-saran bagi perusahaan maupun penelitian selanjutnya.