

BAB I Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Di era persaingan bisnis telekomunikasi yang semakin ketat, diperlukan adanya strategi bisnis baru yang dapat menarik minat pelanggan dan menjaga agar pelanggan tetap *loyal*, sehingga tidak berpindah ke *provider* lain. Melihat semakin sempitnya lahan untuk bisnis telekomunikasi, maka PT Telkom mengubah strategi bisnisnya dengan melakukan transformasi terhadap portofolio bisnisnya, yang awalnya sebagai perusahaan yang menyediakan layanan telekomunikasi saja menjadi perusahaan yang menyediakan layanan bisnis TIME (*Telecommunication, Information, Media, and Edutainment*) pada 23 Oktober 2009 (www.telkom.co.id).

Selain karena semakin ketatnya persaingan dalam bisnis jasa telekomunikasi, PT Telkom melakukan transformasi karena adanya perubahan dalam hal teknologi dan *life style* masyarakat, yang mendorong terciptanya tuntutan perubahan sekaligus menciptakan peluang pasar baru. Selain itu, adanya tuntutan dari para pemegang saham yang menginginkan PT Telkom menguasai 60% *industrial revenue* di tahun 2015 juga menjadi pendorong bagi PT Telkom untuk melakukan transformasi bisnisnya (Telkom, 2010). Transformasi ini dilakukan PT Telkom untuk menjaga eksistensinya sebagai perusahaan yang terdepan dalam bisnis jasa telekomunikasi Indonesia.

Transformasi yang dilakukan oleh PT Telkom terdiri dari empat aspek, yaitu transformasi dalam proses bisnis, infrastruktur dan sistem operasi, transformasi HR dan organisasi, serta budaya korporasi. Pihak Telkom memasukkan unsur budaya ke dalam aspek transformasinya karena PT Telkom memandang bahwa budaya tidak hanya sekedar simbol atau alat untuk menggugah perilaku manusia tetapi sudah menjadi bagian yang mendasar, bahkan ruh dalam suatu organisasi. Dengan melakukan perubahan budaya, diharapkan terjadi keseimbangan antara perubahan dalam segi fisik dan mental dari PT Telkom itu sendiri, oleh karena itu sisi mental dan spiritual pegawai

PT Telkom juga harus ditingkatkan dan disesuaikan. Berikut ini adalah tabel perubahan budaya yang dilakukan oleh PT Telkom:

Table 1.1 Perubahan Budaya PT Telkom

Tingkatan Budaya	Budaya Telkom Lama	Budaya Telkom Baru
	<i>The Telkom Way 135</i>	<i>The Telkom Way</i>
<i>Basic Belief</i>	<i>Committed 2U</i>	<i>Committed 2U</i>
<i>Corporate Value</i>	<i>Customer Value Service Excellent, Competent People</i>	Telkom's 5C, yaitu: - <i>Commitment to long-term</i> - <i>Customer First</i> - <i>Caring Meritocracy</i> - <i>Co-creation of win-win partnership</i> - <i>Collaborative innovation</i>
<i>Key Behavior</i>	<i>Stretching The Goals Simplify Involve Everyone Quality is My Job Reward The Winners</i>	<i>15 Key behaviors</i>

Selain untuk menjaga keseimbangan antara pilar-pilar perubahan yang dilakukan oleh PT Telkom, diharapkan dengan adanya budaya yang baru dapat mendorong karyawan untuk lebih kompetitif dalam menghadapi persaingan kerja, baik di dalam perusahaan itu sendiri maupun dengan perusahaan lain. Selain itu, dengan adanya budaya yang baru, diharapkan kinerja karyawan dan efektivitas kerja PT Telkom dapat meningkat sehingga visi-misi perusahaan yang baru dapat tercapai, karena secara tidak langsung budaya perusahaan juga mempengaruhi perilaku dan kinerja seseorang di perusahaan tersebut (Taylor, 1924).

Melihat pentingnya budaya di dalam suatu perusahaan, maka diperlukan adanya suatu penelitian mengenai pemahaman karyawan terhadap perubahan budaya yang terjadi, sehingga nantinya dapat diketahui pengaruh dari pemahaman tersebut terhadap kinerja karyawan dan pencapaian efektivitas organisasi. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model yang dikembangkan dari teori Perubahan Budaya Organisasi Schein (1992), teori

Kinerja Karyawan Rivai (2004), dan teori Efektivitas Organisasi Gibson (1996). Dari penelitian ini nantinya akan dirumuskan program rekomendasi untuk meningkatkan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi di Divisi *Consumer Service* Regional III Bandung berdasarkan tingkat pemahaman karyawan saat ini.

1.2 Perumusan Masalah

Sukses tidaknya suatu organisasi dalam melakukan transformasi tidak terlepas dari peran karyawan sebagai pelaku dari proses transformasi tersebut. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, ada beberapa hal yang menjadi pemikiran, yaitu:

1. Bagaimana pengaruh pemahaman budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung?
2. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap efektivitas kerja PT Telkom di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung?
3. Bagaimana pengaruh pemahaman budaya organisasi terhadap efektivitas kerja PT Telkom di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung?
4. Bagaimana usulan penguatan pemahaman budaya organisasi untuk peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas kerja PT Telkom Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui pengaruh pemahaman budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Telkom di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung.
2. Mengetahui pengaruh kinerja karyawan terhadap efektivitas kerja PT Telkom di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung.
3. Mengetahui pengaruh pemahaman budaya organisasi terhadap efektivitas kerja PT Telkom di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung.

4. Merumuskan usulan penguatan pemahaman budaya organisasi untuk peningkatan kinerja karyawan dan efektivitas kerja PT Telkom Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Memberi masukan kepada PT Telkom dalam rangka mewujudkan perubahan organisasi dengan meningkatkan kinerja karyawan sebagai upaya untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
2. Memberi masukan kepada PT Telkom dalam upaya meningkatkan efektivitas organisasi, sehingga dapat tercapai kesuksesan kerja.
3. Dapat dijadikan sebagai masukan dalam mendesain suatu perubahan budaya organisasi dan penerapannya agar lebih efektif dan efisien.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya membahas perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh PT Telkom Indonesia.
2. Pengukuran pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi hanya sebatas persepsi.
3. Penelitian hanya dilakukan di Divisi *Consumer Service* Regional III Area Bandung dengan data budaya berasal dari Kantor Pusat PT Telkom.
4. Responden diambil menggunakan metode *stratified random sampling*.
5. Data yang digunakan adalah data hasil kinerja perusahaan dari Desember 2009 sampai Desember 2010.
6. Penelitian ini hanya sampai pada perumusan rekomendasi, sehingga tidak diperhatikan pengukuran keberhasilan jika diimplementasikan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti, metode yang digunakan dalam penelitian dan hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, menyusun kuesioner penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai proses pengumpulan data hasil penyebaran kuesioner. Dari data yang telah terkumpul, dilakukan pengolahan data dengan menggunakan statistika deskriptif dan uji korelasi, sehingga dapat diketahui kekuatan hubungan yang terjadi, dan dapat digunakan sebagai landasan dalam merumuskan program penguatan pemahaman budaya organisasi.

Bab V Analisis

Pada bab ini dilakukan analisis terhadap hasil pengolahan data di bab IV sebelumnya, meliputi analisis terhadap karakteristik umum karyawan, analisis pengaruh perubahan budaya organisasi terhadap efektivitas organisasi, analisis pengaruh perubahan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, serta analisis pengaruh kinerja karyawan terhadap efektivitas organisasi. Pada analisis data juga dilakukan pemberian usulan program penguatan pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian beserta saran yang dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.