

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Umum Perusahaan

PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) merupakan salah satu anak perusahaan dari Telkom Group, dimana 65% saham dimiliki oleh PT Telkom Indonesia, Tbk dan sisanya oleh Singapore Telecommunications (SingTel). Telkomsel bergerak pada bidang industri telekomunikasi seluler digital. Telkomsel berdiri pada tanggal 26 Mei 1995 di Kota Batam. Saat ini, Telkomsel memiliki pelanggan sebanyak lebih dari 160 juta dengan 228 ribu BTS yang menghubungkan masyarakat hingga wilayah terdalam, pulau terluar, serta daerah perbatasan negara.

Penerapan teknologi seluler terkini menjadi bagian dari jati diri Telkomsel. Setelah menjadi yang pertama menghadirkan jaringan 2G, 3G, dan 4G LTE di Indonesia, Telkomsel menjadi yang pertama dalam menghadirkan jaringan 5G di Indonesia sebagai upaya dalam menyukseskan inisiatif pemerintah ‘Making Indonesia 4.0’ menghadapi revolusi industri 4.0.

Telkomsel terus berinovasi menghadirkan beragam *channel* pelayanan yang mudah dijangkau oleh masyarakat. Beberapa channel pelayanan yang dimiliki oleh Telkomsel adalah Aplikasi MyTelkomsel, Asisten Virtual Telkomsel, layanan *Call Center* 24 jam, dan kehadiran GraPARI di seluruh wilayah Indonesia bahkan mancanegara. Selain layanan tersebut, Telkomsel juga membangun ekosistem digital melalui pengembangan DNA (*Device – Network – Application*) yang mendorong generasi muda dalam memanfaatkan peran teknologi secara positif dan mengantarkan Indonesia menuju perekonomian masyarakat berbasis teknologi seluler.

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Telkomsel sebagai perusahaan digital telekomunikasi tentunya memiliki visi dalam menjalankan bisnisnya, yakni menjadi penyedia layanan dan solusi gaya hidup *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya. Dalam meraih visi tersebut, Telkomsel memiliki misi memberikan layanan dan solusi *digital mobile* yang melebihi ekspektasi para pengguna, menciptakan nilai lebih bagi para pemegang saham, serta mendukung pertumbuhan ekonomi bangsa.

Telkomsel berkomitmen untuk #TerusBergerakMaju menghadirkan *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital service* untuk memenuhi kebutuhan komunikasi seluruh pelanggan. Komitmen ini terwujud dalam berbagai hal dan terbukti Telkomsel telah meraih beragam apresiasi

pada tingkat nasional maupun internasional. Seluruh pencapaian Telkomsel ini tidak lepas dari peran serta masyarakat, sehingga Telkomsel juga senantiasa menunjukkan tanggung jawab sosialnya (*Corporate Social Responsibility/CSR*) yang mencakup pilar edukasi, kewarganegaraan digital, pemberdayaan masyarakat, dan filantropi.

1.2 Latar Belakang Penelitian

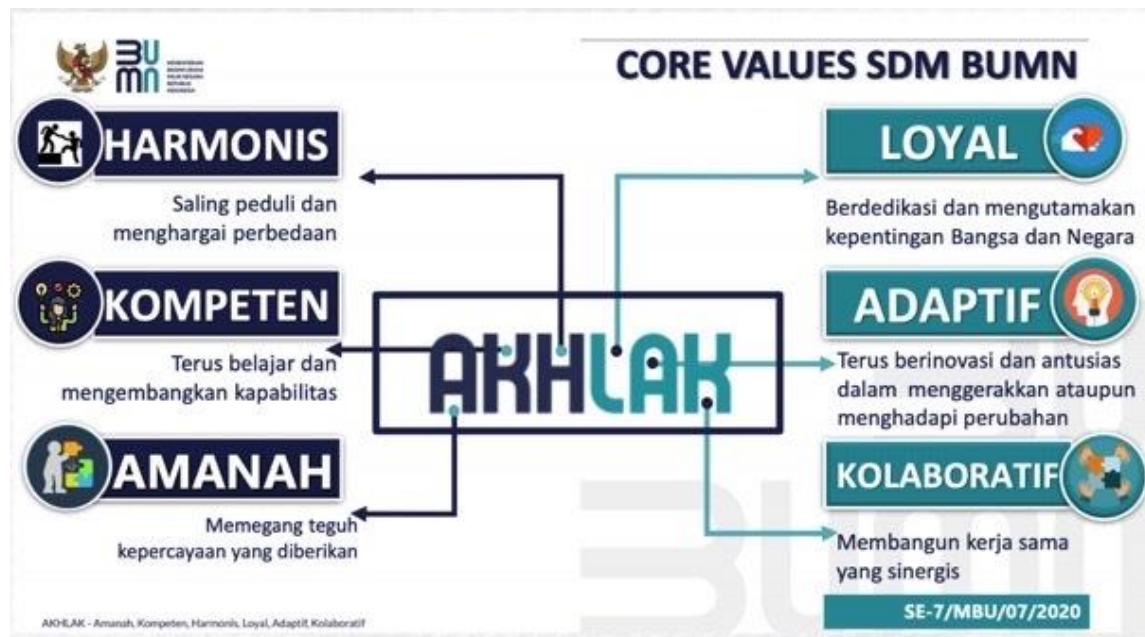
Pangsa pasar mendominasi, produk berkualitas, sistem layanan yang bagus, atau teknologi yang tinggi adalah hasil dari konsep, cara berpikir, perencanaan, dan eksekusi sekelompok individu bertalenta. Persaingan yang seolah terlihat terjadi pada tingkat pasar ini sebenarnya terjadi pada tingkat konsumen, dimana adanya persepsi yang berbeda dari konsumen terhadap produk dan layanan. Persepsi itulah yang berusaha direbut oleh perusahaan melalui kapabilitas manusianya dalam menentukan kualitas proses, kualitas produk dan layanan, serta membentuk persepsi konsumen bahkan menentukan pangsa pasar atau *market share* (Pella dan Inayati, 2011:3).

Pengelolaan talenta untuk mencapai target perusahaan tentunya menjadi yang utama dalam memenangkan persaingan bisnis. Seperti diungkapkan Pella dan Inayati (2011:81) bahwa mengelola orang-orang terbaik di perusahaan adalah kunci memenangkan persaingan pada masa depan. Peperangan yang sesungguhnya antara satu organisasi dan organisasi yang lain bukan terletak pada produk, proses, dan teknologi. Peperangan sesungguhnya adalah pada kualitas talenta antara satu organisasi dan organisasi lainnya.

Dalam menghasilkan talenta yang tepat untuk mendukung bisnis perusahaan maka dibutuhkan manajemen talenta sedemikian rupa. Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan, dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dalam waktu yang tepat juga. Manajemen talenta merupakan strategi yang sangat penting. (Ashton dan Morton, 2005).

Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam pengelolaan talentanya secara resmi memiliki nilai-nilai budaya organisasi bernama AKHLAK. AKHLAK menjadi nilai budaya yang diterapkan oleh Kementerian BUMN kepada para talenta dalam melayani negeri. AKHLAK sendiri memiliki singkatan Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Masing-masing nilai memiliki penjabarannya sendiri untuk penerapan kode etik dan kode perilaku yang akan diterapkan di Kementerian BUMN maupun perusahaan-perusahaan di bawah naungan kementerian ini.

Secara teoritis, budaya organisasi diartikan atau sinonim dengan budaya perusahaan. Jika disebut dengan budaya perusahaan, diartikan pula budaya yang berlaku dalam organisasi melakukan kegiatan perusahaan. Istilah budaya organisasi dan istilah budaya perusahaan dapat saling mengganti. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecah masalah-masalah organisasinya. Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Darodjat, 2015:236).



Gambar 1. 1 Nilai Budaya AKHLAK Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Sumber: Kementerian BUMN (2020)

Amanah yang menjadi nilai pertama dari AKHLAK berarti memegang teguh kepercayaan yang diberikan. Kemudian Kompeten memiliki arti kemauan untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas. Nilai selanjutnya yaitu Harmonis mengandung makna saling peduli dan menghargai perbedaan. Sedangkan loyal memiliki arti berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara di atas segalanya. Adaptif yang menjadi nilai ke kelima bermakna

terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan, serta kolaboratif berarti membangun kerja sama yang sinergis.

Secara mendalam, Amanah memiliki panduan perilaku yang terdiri dari beberapa hal seperti; memenuhi janji dan komitmen, bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan, berpegang teguh kepada nilai moral dan etika. Sedangkan untuk Kompeten, dapat dilihat juga beberapa panduan perilakunya antara lain; meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar, dan menyelesaikan tugas dan kualitas terbaik.

Untuk nilai Harmonis, panduan perilaku yang ditetapkan adalah menghargai setiap orang apapun latar belakangnya, suka menolong orang lain, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif. Selanjutnya, nilai Loyal memiliki panduan perilaku yang terdiri dari menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan negara, rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar, patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

Nilai Adaptif yang masih bagian dari AKHLAK juga memiliki beberapa panduan perilaku, antara lain cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik, terus menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi, dan bertindak proaktif. Terakhir, nilai Kolaboratif berpanduan perilaku pada memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah, dan menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Seperti dikatakan sebelumnya bahwa AKHLAK diterapkan oleh Kementerian BUMN hingga perusahaan-perusahaan yang berada di bawah kementerian tersebut, termasuk anak perusahaannya. Telkomsel merupakan salah satu anak perusahaan Telkom Group. Sebagai anak perusahaan BUMN, Telkomsel tentu menerapkan AKHLAK dalam aktivitas bisnisnya baik secara internal maupun eksternal. Hal ini terbukti dengan adanya nilai budaya perusahaan bernama 'Living ACTION Thru AKHLAK'.

Untuk menerapkan AKHLAK melalui nilai budaya ACTION (*Agility, Customer Centric, Innovation, Open Mindset, Networking*), Telkomsel membentuk tim agen perubahan (*agent of change*). Tim ini akan menggegarakan budaya AKHLAK dalam perusahaan sesuai dengan data analisis yang dilakukan setiap tahunnya. Analisis ini menjadi landasan tim agen perubahan untuk menghasilkan program penerapan AKHLAK di lingkungan kerja Telkomsel yang dikelompokkan per direktorat.

Pembentukan tim agen perubahan oleh Telkomsel apabila dikaitkan dengan teori menurut Soerjono Soekanto dalam jurnal Juwita et al (2019) sangat dibutuhkan untuk menanggapi era globalisasi yang mendunia saat ini dimana perubahan terjadi begitu cepat sehingga membutuhkan penanaman nilai yang kuat. Dalam jurnal ini juga dijelaskan pengertian agen perubahan atau agent of change menurut Wibowo, yaitu seseorang atau sekelompok yang tugasnya membantu organisasi merencanakan pembangunan atau membentuk kembali sasaran, fokus pada masalah, mencari pemecahan yang mungkin, mengatur bantuan, merencanakan tindakan, yang dimaksud untuk memperbaiki sesuatu, mengatasi kesulitan, dan mengevaluasi hasil dari usaha yang terencana.

Pada jurnal Agustini dan Purnaningsih (2018) menyatakan bahwa komunikasi internal merupakan pondasi dan bangunan dari sebuah internalisasi budaya organisasi. Adanya budaya organisasi yang diterapkan dan dipegang kuat oleh karyawan akan sangat mendukung proses pencapaian target utama perusahaan. Jurnal ini membuktikan bahwa kekuatan paling penting dalam komunikasi internal organisasi dari faktor gaya kepemimpinan (leadership) karena menjadi contoh atau acuan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan.

Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Wardhani (2020) membuktikan pengaruh komunikasi internal organisasi terhadap penerapan budaya organisasi. Lebih dari itu, penelitian ini bahkan membuktikan komunikasi internal organisasi yang efektif mampu membangun citra positif di publik. Menurut Weich and Jackson dalam Wardhani (2020), komunikasi internal organisasi memiliki beberapa tujuan, antara lain membangun relasi dan komitmen antar karyawan, menyajikan informasi secara jelas dan lengkap tentang organisasi, menumbuhkan kesadaran anggota organisasi terhadap suatu nilai, sebagai sarana untuk merespon tanggapan anggota organisasi.

Telkomsel mengkomunikasikan budaya AKHLAK secara internal kepada karyawan salah satunya melalui pengiriman surat elektronik (e-mail) tentang nilai budaya AKHLAK. E-mail ini dikirimkan kepada seluruh karyawan yang kontennya dikaitkan dengan operasional bisnis serta tujuan utama perusahaan. Kontennya dapat berupa kutipan arahan dari pimpinan perusahaan atau sekilas penjelasan mengenai budaya AKHLAK. Konten email juga dikaitkan dengan perkembangan industri terkini yang harapannya dapat dijadikan karyawan panduan dalam beraktivitas di perusahaan.

Selain melalui kanal e-mail, Telkomsel juga melakukan diskusi internal dengan para karyawan yang membahas tentang nilai-nilai budaya AKHLAK. Diskusi ini biasanya tetap

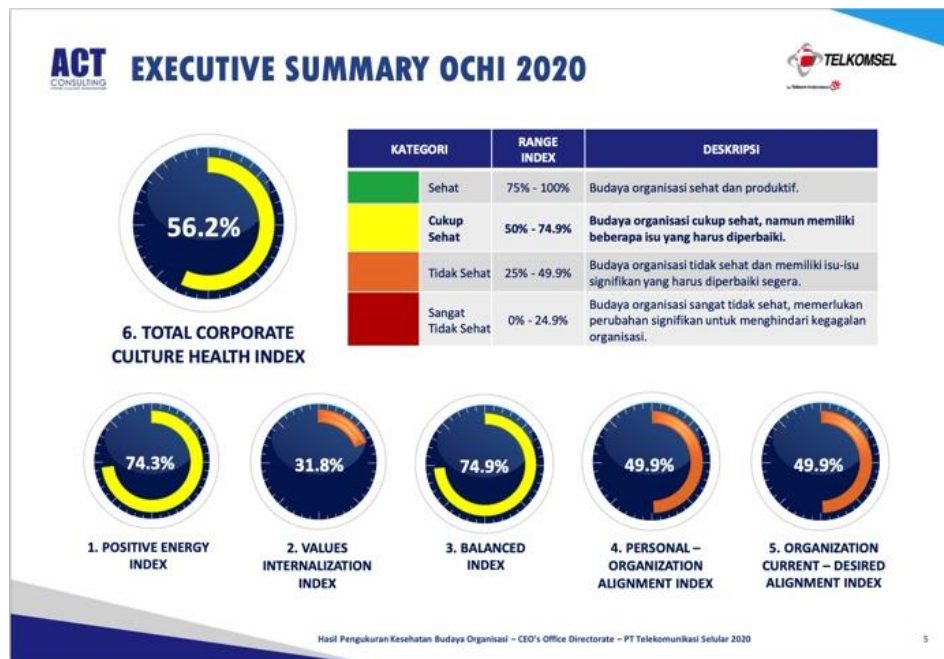
dikaitkan dengan performansi, target, dan kondisi terkini dari perusahaan maupun industri. Diskusi ini biasanya dihadiri oleh pimpinan perusahaan dan juga pembicara baik dari eksternal maupun internal perusahaan sendiri.



Gambar 1. 2 Area Analisis Efektivitas dan Keberhasilan Program Pengembangan Budaya Organisasi

Sumber: Survei ACT Consulting (2021)

Dalam melakukan pendataan terhadap efektivitas dan keberhasilan program pengembangan budaya organisasi AKHLAK, terdapat enam area yang dianalisis, antara lain *positive energy index* (analisa tingkat positif energi indeks yang mendukung produktifitas karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan), *values internalization index* (analisa tingkat implementasi nilai organisasi yang dirasakan oleh para karyawan dalam perilaku kerja sehari-hari), *balanced index* (indeks kesehatan budaya berdasarkan sebaran nilai terhadap 6 area kesadaran pada budaya organisasi saat ini), *personal-organization alignment index* (analisa tingkat keterkaitan perasaan karyawan terhadap budaya kerja organisasi saat ini), *organization current-desired alignment index* (analisa tingkat kepercayaan yang ada di diri karyawan terhadap arah bisnis organisasi di masa mendatang), dan *total corporate culture health index* (tingkat kesehatan budaya organisasi secara keseluruhan berdasarkan analisa gabungan dari kelima indeks yang ada).



Gambar 1. 3 Hasil Pengukuran Kesehatan Budaya Organisasi PT Telekomunikasi Selular

Sumber: Survei ACT Consulting (2021)

Dari data hasil analisis di atas, tingkat kesehatan budaya organisasi di PT Telekomunikasi Selular sebesar 56.2%. Angka ini mendeskripsikan bahwa budaya organisasi cukup sehat, namun memiliki beberapa isu yang harus diperbaiki. Apabila dilihat lebih mendalam, salah satu isi yang masih rendah tingkat kesehatannya berada pada area *values internalization index* dengan angka 31.8%. Angka ini menunjukkan bahwa tingkat implementasi nilai organisasi berada pada posisi tidak sehat dan memiliki isu-isu signifikan yang harus diperbaiki segera.

Menurut pakar Ritchie (2000), internalisasi budaya organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terdiri dari kelompok kerja (*work group*), gaya kepemimpinan (*leadership style*), karakteristik organisasi (*organizational characteristics*), dan proses administratif. Keempat hal ini secara langsung akan mempengaruhi keberhasilan internalisasi budaya organisasi kepada para anggotanya. Pendapat lain dari Noor (2011) bahwa internalisasi budaya organisasi dipengaruhi oleh faktor informasi, perilaku, hierarki, kepemimpinan, dan tim atau kelompok. Kelima hal ini akan menentukan penerapan budaya organisasi serta respon anggota organisasi terhadap nilai-nilai budaya tersebut.

Berdasarkan data hasil analisis di atas yang menunjukkan bahwa indeks internalisasi nilai masih berada pada posisi tidak sehat. Peneliti juga telah melakukan wawancara dengan tim agen perubahan (*agent of change*) bahwa tantangan yang paling besar dalam menggegarkan budaya

AKHLAK adalah saat akan menginternalisasi budaya ini ke dalam diri masing-masing karyawan. Dari data yang diperoleh dan dikaitkan dengan teori serta literatur penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya organisasi inilah, maka peneliti ingin melakukan penelitian lebih dalam terhadap isu-isu yang mempengaruhi hal tersebut. Oleh sebab itu, sesuai latar belakang dan data yang disampaikan, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul ***“Faktor yang Mempengaruhi Internalisasi Budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular”***

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan data yang telah dijabarkan pada latar belakang di atas, maka terdapat *gap* antara fenomena yang terjadi di lapangan dengan teori serta penelitian terdahulu. Fenomena yang terjadi adalah internalisasi budaya AKHLAK sebagai budaya organisasi masuk ke dalam kategori tidak sehat (31.8%), padahal secara teoritis budaya organisasi menjadi sistem nilai, keyakinan, asumsi, serta norma yang disepakati dan diikuti oleh para anggota organisasi.

Dari gap di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian melalui pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab berikut:

1. Apakah kelompok kerja menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular?
2. Apakah gaya kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular?
3. Apakah karakteristik organisasi menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular?
4. Apakah informasi menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukukannya penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui apakah kelompok kerja menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular.
2. Mengetahui apakah gaya kepemimpinan menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular.

3. Mengetahui apakah karakteristik organisasi menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular.
4. Mengetahui apakah informasi menjadi faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya AKHLAK di PT Telekomunikasi Selular.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk:

1. Penambahan wawasan maupun bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama.
2. Memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi yang terjadi di kehidupan nyata.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Bagi Penulis

Penelitian dapat memberikan wawasan tambahan kepada penulis mengenai pengelolaan talenta terkait dengan penerapan digital culture dalam perusahaan sebagai landasan bagi karyawan untuk mendukung bisnis perusahaan serta sebagai bentuk penerapan ilmu pengetahuan yang telah didapatkan penulis selama duduk di bangku perkuliahan.

2. Bagi Perusahaan/Instansi Terkait

Dari hasil penelitian ini diharapkan pihak perusahaan/instansi dapat menjadikan acuan atau referensi mengenai strategi perancangan program dalam menerapkan *digital culture* untuk mendukung bisnis perusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan referensi yang diharapkan dapat membantu pada penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum objek penelitian, yaitu PT Telekomunikasi Selular atau Telkomsel, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas mengenai teori yang berkaitan dengan masalah dan penelitian. Bab kedua ini menguraikan tentang teori faktor-faktor yang mempengaruhi internalisasi budaya, baik di perusahaan maupun organisasi lainnya.

BAB III Metode Penelitian

Bab ketiga berisi uraian dari pendekatan, metode, dan teknik penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan serta menganalisis data yang dapat menjelaskan permasalahan dari penelitian ini.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab keempat menjelaskan tentang analisis data serta pembahasan permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya, pengolahan data, dan analisis serta pembahasan dalam penelitian.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab ini mencakup kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis data dan saran yang diberikan penulis kepada pihak instansi terkait.