BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ini, Indonesia menghadapi tantangan global yang semakin ketat. Selain harus mampu dalam menghadapi hal tersebut, Indonesia diharapkan pula mampu dalam mencari strategi serta mengatasi masalah yang terjadi akibat dari tantangan global. Globalisasi sendiri merupakan sebuah istilah yang memiliki hubungan dengan peningkatan keterkaitan dan ketergantungan antarbangsa dan antarmanusia di seluruh dunia melalui perdagangan, investasi, perjalanan, budaya populer, dan bentuk-bentuk interaksi yang lain sehingga batas-batas suatu negara menjadi bias (*www.net-asia.net*).

Globalisasi mengakibatkan perubahan kondisi lingkungan terutama lingkungan bisnis. Persaingan menjadi semakin ketat karena setiap organisasi memiliki peluang untuk memasarkan produknya ke seluruh dunia melalui pemanfaatan kemajuan teknologi informasi. Organisasi yang menyelenggarakan distribusi informasi menjadi semacam ‘primadona’ karena menjadi andalan perusahaan lain untuk menginformasikan bisnis mereka dan sekaligus memasarkannya seperti bisnis *furniture*, *automotive*, bahkan *travel biro* yang dapat diakses melalui internet. Meski demikian, organisasi yang menyelenggarakan distribusi informasi ini bergerak sangat dinamis, dalam arti bahwa setiap saat terdapat kompetitor baru yang siap meramaikan persaingan.

PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk., yang selanjutnya disebut TELKOM merupakan perusahaan penyelenggara layanan informasi dan telekomunikasi (*Infocomm*), serta penyedia jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terkemuka di Indonesia. Awalnya industri telekomunikasi dan informasi dimonopoli oleh TELKOM, namun saat ini semakin banyak perusahaan yang menyediakan layanan informasi dan telekomunikasi. Persaingan dalam area bisnis tersebut menjadi semakin ketat dan muncul dalam berbagai bentuk, seperti *price war* hingga cara promosi yang saling menjatuhkan kompetitor. Fakta tersebut menunjukkan bahwa bisnis *telco* di Indonesia tidak kondusif lagi. Oleh karena itu menurut pihak TELKOM, dengan merambah area bisnis baru yang lebih menjanjikan, maka akan membuat TELKOM tetap bertahan di masa yang akan datang.

Cita-cita tinggi yang ditargetkan oleh TELKOM yaitu menjadi pemenang di pasar domestik maupun pasar regional, tidak hanya di domain T (*telecommunication*), tetapi juga di domain TIME (*telecommunication, information, media, and edutainment*). *Skill* karyawan tentunya berperan penting dalam mencapai cita-cita tersebut, namun yang terpenting adalah membangun budaya yang dapat membentuk cara karyawan memaknakan berbagai kebijakan dan kondisi perusahaan sehingga karyawan memiliki cara bertingkah laku kerja yang seragam dan terarah pada pencapaian tujuan atau ambisi perusahaan.

Transformasi TELKOM ke NEW TELKOM Indonesia adalah pengembangan industri yang tidak hanya industri di domain T, tetapi juga di domain TIME merupakan transformasi bisnis, transformasi infrastruktur,

transformasi sistem dan model operasi, serta transformasi sumber daya manusia (SDM). Sejalan dengan transformasi yang dilakukan, maka mendorong TELKOM untuk mengembangkan budaya dengan *value* atau nilai-nilai yang mendukung keberhasilan TELKOM dalam memberikan pelayanan di industri TIME.

Sebelumnya TELKOM memiliki tiga nilai inti yaitu *competent people, excellent service,* dan *customer value.* Ketiga nilai tersebut dirasakan membutuhkan pengembangan lebih lanjut sehingga nilai-nilai tersebut menjadi Telkom 5'C. Telkom 5'C terdiri dari *commitment to longterm, customer first, caring meritocracy, co-creation of win-win partnership,* dan *collaborative innovation.* Makna dari *commitment to longterm* adalah *value* yang berlandaskan pada kepedulian karyawan pada perusahaan agar tetap dapat kompetitif secara berkelanjutan yaitu dengan menetapkan dan mencapai target yang tinggi. *Value* kedua yaitu *customer first* berlandaskan makna bahwa karyawan berusaha untuk memahami kebutuhan *customer* sehingga dapat memberikan *excellent service.* Sementara makna *value* ketiga *caring meritocracy* adalah memberikan kesempatan pada karyawan agar selalu berupaya untuk mengembangkan diri melalui peningkatan *skill* dan memberikan apresiasi atas implementasi dari pengembangan *skill* itu bagi perusahaan. Makna dari *value* keempat *co-creation of win-win partnership* adalah menjalin relasi bisnis dengan pihak-pihak yang dapat diandalkan sehingga menghasilkan produk atau layanan yang memuaskan. *Value* kelima yang sekaligus menjadi *value* terakhir adalah *collaborative innovation* memiliki makna perlunya membina kerjasama baik dengan sesama karyawan maupun *customer.*

Kelima *value* tersebut telah disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi melalui beberapa program untuk memastikan adanya perubahan yang nyata di lapangan. Program pertama yang dilakukan oleh TELKOM yaitu dengan memperkenalkan *dashboard* budaya, KPI individu, dan penilaian individu secara 360°. Program nyata kedua adalah dengan merombak sistem manajemen kinerja TELKOM untuk mengakomodasi tuntutan yang baru. Sementara program nyata ketiga adalah dengan melaksanakan bisnis percontohan (*pilot*) dimana kelima nilai Telkom 5'C akan diimplementasikan secara langsung. Program keempat yang dilakukan TELKOM adalah dengan melaksanakan program-program komunikasi dan pelatihan yang dibutuhkan untuk memastikan kesuksesan transformasi budaya. Program kelima sekaligus menjadi program terakhir adalah dengan cara memastikan para *formal leaders* dan *informal leaders* di TELKOM untuk berkomitmen dan menjadi *role model* transformasi budaya.

Uraian di atas menjelaskan mengenai *value* atau nilai-nilai yang mencerminkan budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagi makna yang dianut oleh para anggota yang membedakan antara satu organisasi dan organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2008). Budaya organisasi menjadi identitas utama untuk setiap organisasi. Identitas utama inilah yang membedakan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Cameron & Quinn, 1999). Menurut Cameron & Quinn, ada enam dimensi dari budaya organisasi yaitu karakteristik dominan yang merupakan gambaran organisasi secara keseluruhan,

kepemimpinan dalam organisasi yaitu cara atasan memimpin bawahan, manajemen karyawan yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan, perekat organisasi yang menggambarkan kebersamaan yang menjaga kebersamaan organisasi, penekanan strategi yang menunjukkan fokus area strategi yang dijalankan oleh organisasi, dan kriteria kesuksesan yang menggambarkan makna keberhasilan bagi organisasi. Berdasarkan enam dimensi tersebut maka dapat ditentukan tipe budaya organisasi. Ada empat tipe budaya organisasi, yaitu *clan culture, adhocracy culture, market culture,* dan *hierarcy culture.* Cameron dan Quinn mengungkapkan bahwa tidak ada organisasi yang secara keseluruhan memiliki karakteristik dari satu jenis tipe budaya, namun yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah budaya yang paling dominan diantara keempat tipe budaya tersebut yang pada akhirnya mencerminkan identitas organisasi (Cameron & Quinn, 1999).

Clan Culture merupakan budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan. Dari organisasi dengan tipe *clan* culture, para pemimpin dianggap sebagai mentor dan juga figur orang tua. *Clan culture* sangat mengutamakan adanya *teamwork*, partisipasi dan mufakat, serta kesepakatan. Sementara pada *Adhocracy Culture*, organisasi merupakan tempat bekerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan. Para pemimpin pada *adhocracy culture,* dianggap sebagai seorang *innovator* dan pengambil resiko. Organisasi dengan tipe tersebut mendukung inisiatif individual dan kebebasan (Cameron & Quinn, 1999).

Pada tipe *Market Culture*, organisasi berorientasi pada hasil dimana keperdulian utama adalah mementingkan pada penyelesaian pekerjaan. Para

karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada goal atau tujuan. Pemimpin merupakan pekerja keras, *producers*, dan kompetitif. Situasi yang tercipta di organisasi adalah berorientasi pada prestasi dan kompetitif. Yang terakhir adalah *Hierarcy Culture,* dimana organisasi berfokus pada pemeliharaan internal dengan menjaga stabilitas dan kontrol. Organisasi dengan tipe ini mengandalkan prosedur formal untuk mengatur karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Para pemimpin berusaha menjadi koordinator yang baik dan sangat mementingkan efisiensi (Cameron & Quinn, 1999).

Telkom 5'C jika direpresentasikan ke dalam tipe budaya menurut Cameron & Quinn lebih mengarah pada tipe *market culture* diantara ketiga tipe budaya yang lain. Hal tersebut terkait dengan cita-cita TELKOM agar terus bertahan di masa yang akan datang dan menjadi pemenang di industri TIME. Direktorat IT, Solution, & Supply merupakan salah satu penopang transformasi bisnis TELKOM dalam merambah industri TIME. Direktorat tersebut adalah unit organisasi yang diperankan pada fungsi pengelolaan bidang teknologi informasi, pengelolaan kebijakan pengembangan *services,* pengelolaan *tariff* yang menyertai perkembangan *services*-nya, serta pengelolaan perencanaan dan analisa bidang *supply management.* Secara singkat, Direktorat tersebut memiliki peran dalam mengelola aspek-aspek *service,* IT, dan *tariff* secara terintegrasi sehingga mampu membentuk *competitive advantage* bagi penyelenggaraan bisnis TELKOM. TELKOM mengharapkan seluruh karyawan sudah menginternalisasi Telkom 5'C sebagai landasan utama dalam mencapai cita-cita TELKOM, tanpa terkecuali karyawan di Direktorat IT, Supply, & Solution. Direktorat tersebut diharapkan

sudah mengimplementasikan Telkom 5'C sehingga setidaknya TELKOM telah didukung oleh satu Direktorat yang memiliki fungsi sentral dalam mencapai cita-cita TELKOM. Tanpa mengesampingkan peran dari direktorat yang lain, dapat dilihat bahwa Direktorat IT, Solution, & Supply memiliki peran penting dalam pencapaian cita-cita TELKOM. Tahapan transformasi bisnis TELKOM dari industri T menjadi TIME tentunya diharapkan dapat terlaksana secara efektif melalui peran dari Direktorat IT, Solution, & Supply.

Berdasarkan survey awal berupa wawancara yang telah dilakukan kepada HR TELKOM, diketahui bahwa pada umumnya karyawan masih belum memahami cara perusahaan dalam mencapai visi dan misinya melalui transformasi yang dilakukan, khususnya transformasi budaya. Perubahan budaya organisasi yang dilakukan oleh perusahaan belum sepenuhnya terinternalisasi ke dalam diri karyawan. TELKOM mengharapkan bahwa perubahan budaya organisasi diimplementasikan dalam perilaku kerja karyawan secara seragam sehingga dapat membawa TELKOM mencapai cita-citanya. Sementara itu, berdasarkan survey awal yang telah dilakukan kepada 10 orang karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM diketahui bahwa sebagian atau 5 dari 10 karyawan (50%) direktorat tersebut memahami perubahan situasi yang dicanangkan oleh TELKOM dan siap untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Mereka berorientasi pada prestasi dan sangat kompetitif. Sementara 3 dari 10 karyawan (30%) direktorat tersebut lebih memfokuskan pada keteraturan dan masih menerapkan perilaku kerja yang lama. Terakhir adalah 2 dari 10 karyawan (20%) direktorat tersebut lebih mengutamakan adanya *teamwork*,

partisipasi dan mufakat, serta kesepakatan dalam melaksanakan pekerjaannya. Mereka layaknya sebuah keluarga yang saling berbagi satu sama lain. Adanya perbedaan pengimplementasian nilai-nilai Telkom 5'C pada masing-masing karyawan menjadi suatu hal yang perlu untuk disoroti karena akan berpengaruh pada perubahan TELKOM itu sendiri. Seperti diketahui bahwa kunci perubahan organisasi bermula dari perubahan masing-masing anggota organisasi.

Berdasarkan fenomena di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti mengenai profil budaya organisasi pada karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimanakah gambaran profil budaya organisasi pada karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk., di Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Untuk memeroleh gambaran mengenai profil budaya organisasi pada karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply di PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk,. di Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Untuk memeroleh gambaran mengenai tipe budaya organisasi pada karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk., di Bandung berdasarkan dimensi-dimensi budaya organisasi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Memberikan informasi tambahan untuk disiplin Ilmu Psikologi khususnya bidang Psikologi Industri Organisasi (PIO) mengenai aplikasi budaya organisasi.
2. Memberikan masukan kepada peneliti lain yang tertarik untuk meneliti topik yang serupa dan mendorong dikembangkannya penelitian yang berhubungan dengan budaya organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan informasi kepada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk., khususnya pada Direktorat IT, Solution, & Supply mengenai profil budaya organisasi pada karyawan. Menindaklanjuti informasi tersebut, maka dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mengkaji ulang sosialisasi perubahan budaya perusahaan yang sebelumnya telah dilakukan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Saat ini industri telekomunikasi dan informasi di Indonesia berkembang sangat pesat. Banyak perusahaan yang bergerak di bidang tersebut telah mengembangkan strategi dalam memenangkan pasar. Dahulu, industri telekomunikasi dan informasi dimonopoli oleh TELKOM, namun saat ini keadaannya menjadi berbeda. Semakin banyak perusahaan yang berkecimpung pada industri yang sama. Saat ini TELKOM sendiri memiliki banyak kompetitor yaitu 10 operator telekomunikasi seperti Indosat, Esia, Axis, dan lain-lain. Adanya persaingan tersebut membuat masing-masing perusahaan berupaya menjadi pemenang dengan berbagai cara, seperti memberikan harga layanan telekomunikasi dan informasi yang bersaing. TELKOM sendiri mengembangkan produk layanan telekomunikasi dan informasi seperti layanan telepon selular yaitu Telkom Flexi dengan berbagai penawaran menarik. TELKOM pun mengembangkan area bisnis dengan cara memperluas pasar yang sebelumnya hanya berada di domain T (*telecommunication*) menjadi domain TIME (*telecommunication, information, media, edutainment*). Dengan adanya usaha untuk memperluas pasar, maka TELKOM berharap dapat mempenetrasi pasar sehingga menghasilkan keuntungan yang lebih besar.

Dengan adanya perubahan pada lingkungan eksternal TELKOM, maka berdampak pula pada kondisi internal yang terjadi di TELKOM. Tentunya dibutuhkan adaptasi atau penyesuaian bagi elemen-elemen yang terkait dengan adanya perubahan tersebut. Penyesuaian tersebut mencakup dilakukannya transformasi pada empat pilar utama transformasi yaitu transformasi bisnis,

transformasi infrastruktur dan sistem operasi, transformasi HR dan organisasi, serta transformasi budaya.

Transformasi bisnis terkait dengan adanya cita-cita tinggi TELKOM merambah industri dari ‘T’ menjadi TIME, mengembangkan portofolio bisnis dari hanya satu sektor, yaitu T (*telecommunication*) menjadi TIME (*telecommunication, information, media, edutainment*). Untuk menggarap dan menjalankan bisnis baru ini, TELKOM juga melakukan transformasi dalam bidang infrastruktur dan sistem operasi. Infrastruktur yang dimiliki TELKOM sebelum beralih ke TIME tentu berbeda dengan infrastruktur yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis TIME. Oleh sebab itulah dilakukan *up-grade* infrastruktur dari TDM (*Time Division Multiplexing*) ke IP (*Internet Protocol*) *based* (*softswitch, IP backbone,* dan *terrarouter*). TELKOM juga melakukan transformasi di sisi sistem operasi dalam hal penggunaan standar yang sama pada sistem operasi yang semula sempat *separated* karena penanganan KSO yang berbeda. Transformasi infrastruktur dan sistem operasi ini ditujukan untuk menunjang seluruh kebutuhan *group* agar dapat mengeluarkan layanan berbasis TIME secara sempurna.

Adanya transformasi dalam bidang infrastruktur dan sistem operasi, maka terkait pula dengan adanya transformasi HR dan organisasi. Hal mutlak yang dilakukan TELKOM adalah “meng-*up-grade*” kompetensi, *belief, attitude,* komitmen, dan *behavior* insan TELKOM, termasuk pihak lainnya, baik yang berhubungan langsung maupun tidak, agar sesuai dengan kondisi bisnis baru TELKOM yang lebih luas lagi. Untuk menunjang kelancaran bisnis yang baru,

maka diperlukan struktur organisasi yang sesuai dengan bisnis tersebut. Bisnis yang baru memerlukan struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi pada bisnis sebelumnya. Penyesuaian struktur organisasi ini dilakukan demi efektivitas dan efisiensi yang selaras dengan bisnis TIME.

Pengembangan layanan TELKOM pada area selain *telecommunication*, yaitu *information, media, and edutainment* mendorong perusahaan mengembangkan *values* agar seluruh jajaran SDM (Sumber Daya Manusia) menjadikan *values* tersebut sebagai pedoman berperilaku sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. *Value* yang semula *competent people, excellent service,* dan *customer value* dikembangkan menjadi Telkom 5'C yang terdiri dari *commitment to longterm, customer first, caring meritocracy, co-creation of win-win partnership,* dan *collaborative innovation.*

Makna dari *commitment to longterm* adalah *value* yang berlandaskan pada kepedulian karyawan pada perusahaan agar tetap dapat kompetitif secara berkelanjutan yaitu dengan menetapkan dan mencapai target yang tinggi. *Value* kedua yaitu *customer first* berlandaskan makna bahwa karyawan berusaha untuk memahami kebutuhan *customer* melebihi ekspektasi *customer* sehingga dapat memberikan *excellent service.* Sementara makna *value* ketiga *caring meritocracy* adalah membina karyawan agar selalu berupaya untuk mengembangkan diri melalui peningkatan *skill* melalui *training* dan *feedback*, serta memberikan apresiasi atas implementasi dari pengembangan *skill* itu bagi perusahaan. Makna dari *value* keempat *co-creation of win-win partnership* adalah membangun kemitraan bisnis dengan pihak-pihak yang dapat diandalkan sehingga

menghasilkan produk atau layanan yang memuaskan. *Value* terakhir adalah *collaborative innovation* memiliki makna perlunya membina kerjasama baik dengan sesama karyawan maupun *customer*.

Uraian di atas menjelaskan mengenai *value* atau nilai-nilai yang mencerminkan budaya organisasi. Budaya organisasi sendiri merupakan suatu konsep area pengetahuan dan aplikasi yang menjadi pedoman atau acuan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai yang dianggap benar, asumsi-asumsi yang mendasari, harapan, kumpulan memori, dan definisi-definisi yang ditunjukkan oleh organisasi. Budaya organisasi merepresentasikan "bagaimana keadaan di sini" juga merefleksikan ideologi yang dimiliki oleh orang-orang. Budaya organisasi menyampaikan rasa identitas dari karyawan yang tidak tertulis dan biasanya batasan yang tidak dikomunikasikan mengenai bagaimana berkecimpung di dalam organisasi. Cameron & Quinn membagi dimensi dari budaya organisasi menjadi 6 dimensi yaitu karakteristik dominan yang mengambarkan organisasi secara keseluruhan, kepemimpinan dalam organisasi yang menggambarkan pendekatan yang melekat di dalam organisasi, manajemen karyawan yang menggambarkan cara organisasi memperlakukan karyawan dan gambaran lingkungan kerjanya, perekat organisasi yang menggambarkan mekanisme yang mengikat organisasi, penekanan strategi yang menggambarkan fokus area yang dijalankan oleh strategi organisasi, dan kriteria keberhasilan yang menggambarkan makna kesuksesan dan sesuatu yang layak mendapatkan penghargaan **(**Cameron & Quinn, 1999).

Berdasarkan uraian Cameron dan Quinn (1999), mereka membagi budaya organisasi menjadi empat tipe, yaitu *clan culture, adhocracy culture, market culture,* dan *hierarcy culture.* Tidak ada organisasi yang secara keseluruhan memiliki karakteristik dari satu jenis tipe budaya, namun yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya adalah budaya yang paling dominan diantara keempat tipe budaya tersebut yang pada akhirnya mencerminkan identitas organisasi. Telkom 5'C secara umum dapat direpresentasikan ke dalam salah satu tipe budaya organisasi dari Cameron & Quinn (1999). Mencermati nilai-nilai yang terkandung dalam Telkom 5'C, maka dapat direpresentasikan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam Telkom 5'C mencerminkan dominasi *market culture* daripada ketiga tipe budaya yang lain. 3 dari 5 nilai Telkom 5'C yaitu *commitment to long term, caring meritocracy,* dan *co-creation of win-win partnership* menggambarkan *market culture.* Nilai *commitment to long term* menggambarkan penekanan strategi *market culture* dimana adanya upaya untuk tetap kompetitif secara berkelanjutan dengan menetapkan target yang *stretch.* Sementara nilai *caring meritocracy* menggambarkan adanya upaya untuk memberikan pelayanan prima kepada *customer* sehingga dapat memenangkan *customer* di lingkungan bisnis yang kompetitif. Nilai ketiga yaitu *co-creation of win-win partnership* menggambarkan upaya untuk menciptakan *competitive advantage* melalui kerjasama dengan mitra bisnis yang dapat diandalkan adalah nilai terakhir yang menggambarkan *market culture*. Sementara nilai *customer first* lebih menggambarkan *clan culture* dimana TELKOM berupaya untuk memberikan pelayanan melebihi harapan konsumen

dan lebih jauh lagi konsumen dianggap sebagai *partner* organisasi yang dapat membantu TELKOM dalam memperluas pasar. Begitupula dengan nilai *collaborative innovation*, nilai tersebut menggambarkan *clan culture* dimana TELKOM berupaya untuk mengedepankan adanya kerjasama baik antar karyawan maupun dengan konsumen sehingga dapat membawa TELKOM mencapai cita-citanya.

Transformasi budaya yang dilakukan oleh TELKOM tentunya diharapkan dapat dipersepsi secara seragam oleh elemen-elemen di dalam organisasi tanpa terkecuali karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply. Direktorat tersebut memiliki peran dalam mengelola aspek-aspek *service,* IT, dan *tariff* secara terintegrasi sehingga mampu membentuk *competitive advantage* bagi penyelenggaraan bisnis TELKOM. Hal tersebut menggambarkan bahwa Direktorat tersebut tentunya menjadi salah satu titik sentral perusahaan dalam mewujudkan cita-cita perusahaan. Perubahan budaya organisasi yang sebelumnya telah disepakati diharapkan menjadi acuan bagi setiap karyawan dalam berperilaku kerja sehingga membawa TELKOM mencapai tujuannya menjadi pemenang di industri TIME. Karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply yang telah melewati tahapan sosialisasi lebih dari satu tahun dapat merasakan dan mengevaluasi budaya organisasi yang berkembang di perusahaan saat ini. Budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan direpresentasikan ke dalam tipe budaya organisasi sehingga menggambarkan profil budaya yang berkembang di organisasi.

Direktorat IT, Solution, & Supply yang didominasi tipe *clan culture* maka akan memfokuskan pada adanya pemeliharaan internal dengan derajat fleksibilitas yang tinggi. Direktorat tersebut merupakan organisasi yang dirasakan karyawan sangat kekeluargaan dan sangat perduli pada karyawan. VP *(Vice President)* dan AVP *(Assistant Vice President)* dianggap sebagai mentor dan juga figur orang tua bagi karyawan. Direktorat ini dibentuk bersama dengan loyalitas atau tradisi dan sangat mengutamakan adanya *teamwork*, partisipasi dan mufakat, serta kesepakatan. *Clan culture* cocok dengan lingkungan yang kurang kompetitif dan menganggap bahwa pelanggan atau konsumen adalah partner organisasi.

Direktorat IT, Solution, & Supply yang didominasi tipe *adhocracy culture* maka akan memfokuskan pada *positioning* eksternal dengan derajat fleksibilitas dan individualitas yang tinggi. Karyawan merasakan direktorat tersebut sebagai tempat bekerja yang dinamis dan bersifat kewirausahaan. Karyawan berani untuk mengambil resiko. VP *(Vice President)* dan AVP *(Assistant Vice President)* dianggap sebagai seorang *innovator* dan pengambil resiko. Perekat dalam direktorat ini adalah komitmen bereksperimentasi dan inovasi. Direktorat tersebut mendukung inisiatif individual dan kebebasan. *Adhocracy culture* cocok dengan lingkungan yang cepat berubah-ubah karena dengan adanya hal tersebut maka organisasi harus dapat sefleksibel mungkin untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan sehingga dapat memenuhi tuntutan lingkungan.

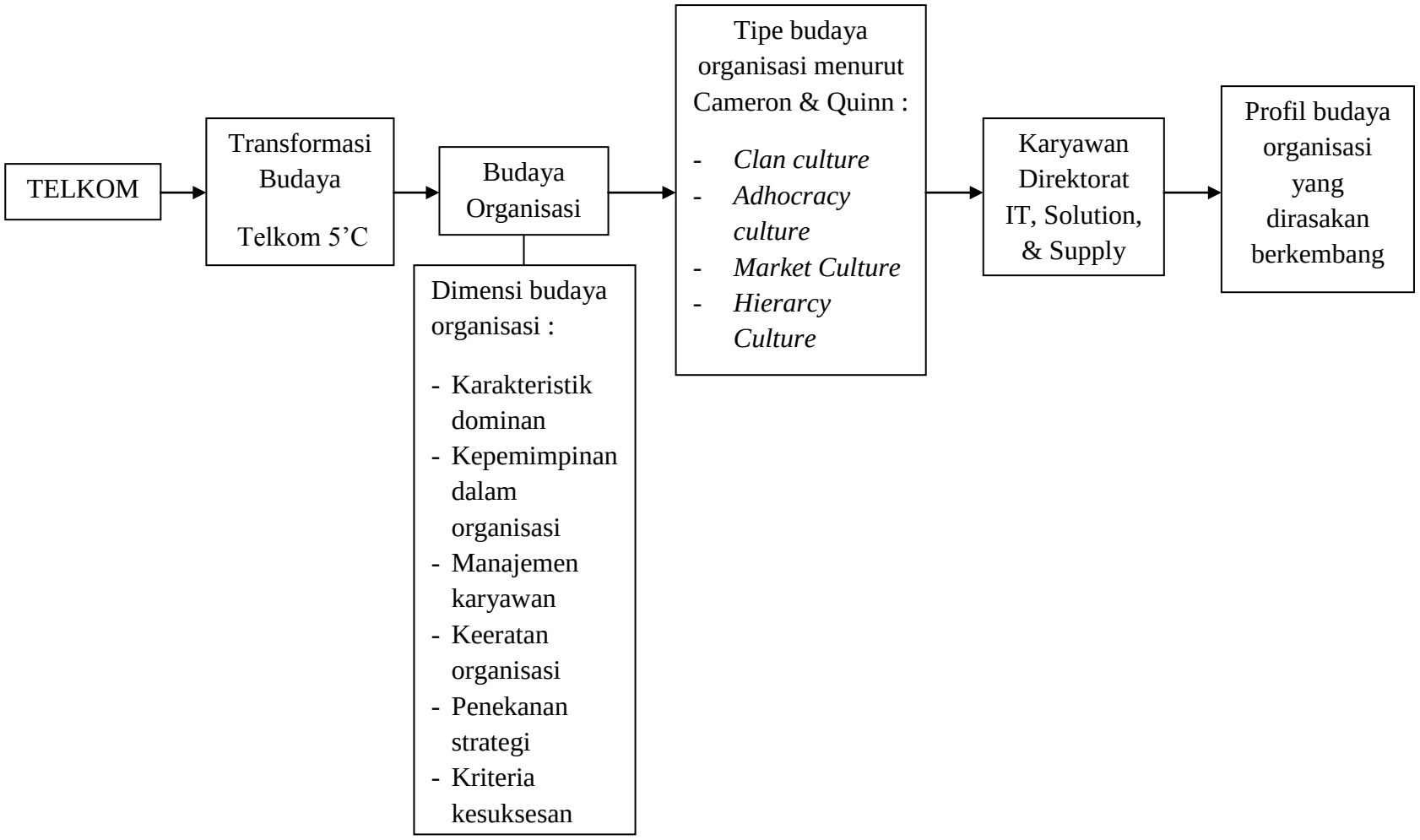
Direktorat IT, Solution, & Supply yang didominasi tipe *market culture*, maka akan berfokus pada *positioning* eksternal dengan tetap menjaga stabilitas dan kontrol. Karyawan merasakan bahwa Direktorat tersebut merupakan

organisasi yang kompetitif dan berorientasi pada prestasi. Karyawan sangat kompetitif dan berorientasi pada goal atau tujuan. VP *(Vice President)* dan AVP *(Assistant Vice President)* bersikap agresif, berorientasi pada hasil, dan tidak basa-basi. *Market culture* cocok dengan lingkungan bisnis dengan kompetisi industri yang ketat, karena organisasi dengan tipe ini berkaitan dengan tuntutan yang tinggi dari konsumen dan bisnis tersebut menempatkan organisasi pada keadaan bersaing dengan organisasi lain dalam memenangkan pasar.

Direktorat IT, Solution, & Supply yang didominasi tipe *hierarcy culture,* maka akan berfokus pada pemeliharaan internal yang menekankan pada stabilitas dan kontrol. Direktorat tersebut dirasakan karyawan merupakan organisasi yang terstruktur dan terkontrol, serta mengedepankan prosedur formal dalam mengatur karyawan melaksanakan pekerjaannya. Formalisasi yang tinggi tidak terlepas dari kepentingan efisiensi, agar organisasi tetap berjalan lancar. Kepedulian jangka panjang adalah pada stabilitas dan performa kerja yang efisien dan lancar. *Hierarcy culture* cocok dengan lingkungan bisnis yang stabil dan dapat diprediksi.

Keselarasan tipe budaya organisasi pada karyawan Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM tentunya sangat penting dalam membawa perusahaan mencapai tujuannya. Budaya organisasi yang merupakan suatu pedoman perilaku bagi seluruh elemen perusahaan berperan penting dalam membawa kesuksesan TELKOM mencapai cita-citanya yaitu memperluas area bisnis yang semula T (*telecommunication*) menjadi T.I.M.E (*telecommunication, information, media, edutainment*). Ketika terjadi perbedaan nilai-nilai yang dianut mengenai budaya organisasi maka akan berdampak pada perilaku kerja karyawan yang tentunya

terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan. Berikut adalah skema kerangka pemikiran yang menjelaskan hal di atas.



Bagan 1.1 Skema Kerangka Pemikiran

1.6 Asumsi

Berdasarkan kerangka pikir yang dikembangkan di atas, maka asumsi yang dapat ditarik adalah sebagai berikut :

1. TELKOM tidak hanya memiliki karakteristik dari satu jenis tipe budaya namun memiliki tipe budaya dominan diantara keempat tipe budaya.
2. Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM dikatakan didominasi oleh tipe *clan culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh direktorat tersebut didasarkan pada budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan.
3. Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM dikatakan didominasi *adhocracy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh direktorat tersebut bersifat kewirausahaan dan dinamis.
4. Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM dikatakan didominasi *market culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh direktorat tersebut berorientasi pada hasil dan penyelesaian pekerjaan.
5. Direktorat IT, Solution, & Supply TELKOM dikatakan didominasi *hierarcy culture* apabila nilai-nilai yang dianut oleh direktorat tersebut mengedepankan formalisasi dan strukturisasi dalam pekerjaan.