

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pesatnya perubahan yang terjadi pada bisnis telekomunikasi dan teknologi informasi, menyebabkan perusahaan telekomunikasi mau tidak mau harus melakukan transformasi. Hal ini dilakukan untuk tetap dapat mengimbangi kebutuhan pasar dan berkompetisi dalam sektor telekomunikasi yang saat ini bukan hanya melibatkan perusahaan BUMN dan swasta dalam negeri, tapi juga kompetisi terbuka dengan perusahaan asing yang telah lama mengincar potensi pasar yang besar di Indonesia.

PT.Telkom sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan saham yang saat ini dimiliki oleh pemerintah Indonesia sebesar 51,19% dan oleh publik sebesar 48,81% secara berkala terus memantau perkembangan teknologi informasi dan kebutuhan konsumen dalam negeri, untuk tetap dapat memberikan pelayanan terbaiknya dan bertahan dalam arus persaingan antar perusahaan telekomunikasi yang semakin ketat. Hal tersebut menuntut PT.Telkom untuk dapat menyesuaikan diri dengan setiap perubahan yang terjadi. Bentuk penyesuaian ini ditempuh melalui restrukturisasi perusahaan pada pendekatan maupun strategi bisnisnya.

Pada tahun 2009, mengacu pada arah perkembangan bisnis PT.Telkom yang menggambarkan keinginan *survival* perusahaan untuk tumbuh dan berkembang, menangkap kesempatan meraih pasar, dan menghadapi tekanan

persaingan bisnis, maka PT.Telkom melakukan restrukturisasi. Restrukturisasi ini mencakup perubahan bisnis perusahaan dari PMM (*Phone, Mobile, Multimedia*) menjadi T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment*). Untuk menyukseskan perubahan bisnis tersebut maka dilakukan *positioning* perusahaan, yaitu merubah posisi perusahaan yang pada awalnya didasari oleh pendekatan secara global pada konsumen dan hanya berorientasi produk, ke arah pendekatan secara lebih personal dan mementingkan kualitas emosional dari pangsa pasar yang ada.

Restrukturisasi perusahaan akan berhasil apabila didukung oleh seluruh sumber daya yang dimiliki. Karyawan sebagai sumber daya terbesar, memiliki peranan penting dalam menjalankan restrukturisasi ini. Karyawan merupakan roda penggerak bagi perusahaan untuk dapat menyukseskan perubahan yang diinginkan. Untuk dapat membentuk pola pikir dan perilaku karyawan agar dapat menguasai kompetensi di bidang baru, maka sangat diperlukan peranan budaya organisasi. Budaya organisasi itu sendiri dapat didefinisikan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. (Schein, Edgar, 1992).

Budaya organisasi berperan penting dalam mentransformasikan sumber daya manusia untuk menguasai kompetensi di bidang baru sesuai dengan tuntutan yang ada, sehingga dapat menggerakkan karyawan untuk melakukan apa yang sesuai dengan budaya tersebut. Apabila karyawan sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi, maka mereka akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian karyawan dalam bekerja yang akan menjadi penentu bagi pencapaian yang diinginkan.

Budaya organisasi akan menjadi bagian penting dari sebuah kesuksesan organisasi, serta dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu apabila budaya organisasi mendukung strategi organisasi dan dapat menjawab atau mengatasi tantangan lingkungan dengan cepat dan tepat. Pentingnya peran budaya organisasi dalam menentukan kesuksesan sebuah perusahaan juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh tiga pakar manajemen Peters-Waterman, Collin-Porras serta Joyce Noharia Roberson mengenai faktor-faktor yang menentukan kesuksesan sebuah organisasi. Dari hasil penelitian secara terpisah oleh ketiga pakar tersebut, budaya organisasi merupakan faktor yang selalu muncul dalam menentukan kesuksesan perusahaan. Nilai-nilai dasar yang dipegang teguh dan diyakini oleh semua orang di dalam organisasi terbukti menjadi tulang punggung keunggulan bersaing suatu perusahaan. Ketika budaya organisasi tidak terealisasikan dalam perilaku kerja karyawan, maka akan menghambat pencapaian perusahaan menuju perubahan yang diinginkan. (Kartajaya, Hermawan dkk. 2004)

Keberadaan budaya organisasi di PT.Telkom berubah seiring dengan kebutuhan internal perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menyelesaikan perubahan bisnis perusahaan. Selama perjalanan bisnisnya, PT.Telkom telah beberapa kali melakukan perubahan budaya organisasi. Perhatian akan budaya organisasi di PT.Telkom dimulai pada tahun 1988 saat diluncurkan budaya “Telkom 321”, periode ini merupakan saat dimana PT.Telkom bergerak dari perusahaan birokrat menjadi sosok perusahaan yang melayani masyarakat. Seiring dengan perjalanan waktu, budaya PT.Telkom mengalami metamorfosa menjadi budaya “ARTI “ (Akurat, Responsif dan Simpatik) tahun 1992-1996, dan budaya *The Telkom Way 135* tahun 2003.

Sangat disayangkan internalisasi budaya pada masa budaya “ARTI” kurang efektif karena tidak tersusun dalam sebuah program yang kongkrit, sehingga karyawan hanya sekedar mengetahui budaya tersebut tanpa merealisasikannya. Kurang kuatnya budaya organisasi di PT.Telkom menyebabkan banyak bermunculannya *subculture* yang kemudian berdiri sendiri-sendiri pada masing-masing divisi regional PT.Telkom (Kartajaya, Hermawan dkk. 2004: 315). Sementara itu berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan di divisi *Organizational Development* PT.Telkom mengenai budaya organisasi *The Telkom Way 135*, dikatakan bahwa budaya tersebut cukup mendapat sambutan baik dan dinilai dapat membangun iklim positif menuju perubahan yang diinginkan, namun internalisasinya dirasakan belum merata pada semua lapisan karyawan.

Restrukturisasi yang dilakukan PT.Telkom di akhir tahun 2009 harus

didukung oleh penerapan budaya organisasi baru yang dapat menunjang perubahan tersebut. Untuk itu pada bulan Oktober tahun 2009, PT.Telkom melakukan transformasi budaya organisasi yang diberi nama “*The Telkom Way*” yang turut merubah nilai-nilai perusahaan, tujuan, strategi, serta visi misi perusahaan. Disamping perubahan budaya, saat itu turut diluncurkan pula *brand* baru perusahaan yang mencakup *tagline* (label) perusahaan “*The World In Your Hand*”, logo, serta *color identity* perusahaan yang baru.

Perubahan budaya perusahaan itu sendiri mencakup perubahan nilai-nilai perusahaan yang terdiri dari *commitment to long term* yaitu melakukan sesuatu tidak hanya untuk saat ini tetapi juga untuk masa mendatang, *customer first* yang berarti selalu mengutamakan pelanggan baik untuk pelanggan internal maupun eksternal, *caring meritocracy* yang berarti memberi penghargaan dan konsekuensi yang sesuai dengan kinerja dan perilaku, *co-creation of win-win partnership* yang berarti memperlakukan mitra bisnis dan anak perusahaan sebagai rekan yang setara, *collaborative innovation* yang berarti menghilangkan sekat dalam unit organisasi (*internal silos*) dan terbuka terhadap ide-ide dari luar. Kelima nilai tersebut dikenal dengan istilah “5C”. Perubahan tujuan perusahaan saat ini berubah menjadi pencapaian *market share* 60% di industri T.I.M.E dengan strategi pencapaian perusahaan yang baru, yang terangkum dalam bentuk sepuluh strategi inisiatif perusahaan serta perubahan visi dan misi perusahaan. (*The New Telkom corporate identity*, slide 19 November 2009).

Budaya itu begitu kompleks yang seringkali menjadikan budaya sulit dipahami, namun demikian budaya organisasi harus tetap dilihat secara

menyeluruh sesuai dengan dimensi yang ada dalam budaya tersebut. Dalam PT.Telkom transformasi budaya organisasi yang terjadi saat ini hanya merubah bagian-bagian budaya yang sekiranya perlu disesuaikan, sehingga tidak merubah keseluruhan bentuk budaya yang telah diterapkan sebelumnya. Disamping bentuk budaya yang baru diluncurkan tersebut, terdapat bagian dari budaya lainnya yang sudah lama dijalankan oleh PT.Telkom yang akan menjadi suatu kesatuan yang terintegrasi dengan bentuk budaya baru, yang akan disosialisasikan dan menjadi kesatuan utuh budaya organisasi PT.Telkom.

Transformasi budaya yang dilakukan PT.Telkom memiliki tantangan utama yang harus dihadapi dalam proses penerapannya, yaitu proses sosialisasi budaya. Proses sosialisasi budaya harus dilakukan secara menyeluruh pada setiap tahapan level karyawan PT. Telkom, hal ini dimaksudkan agar budaya organisasi tersebut benar-benar dapat diinternalisasi oleh seluruh lapisan karyawan. Dalam PT.Telkom sendiri, yang membawahi dan mengatur perihal transformasi budaya organisasi ialah direktorat HCGA (*Human Capital and General Affair*). Direktorat ini berperan penting dalam transformasi budaya organisasi, dikarenakan direktorat ini turut menangani proses perumusan budaya organisasi, memastikan dan memonitor berjalannya proses sosialisai budaya organisasi, menyelaraskan sistem pengelolaan dan pengembangan organisasi, mengkoordinasikan dan memastikan harmonisasi, hingga melakukan pengukuran perilaku dan evaluasi dalam kaitannya dengan internalisasi budaya organisasi. Direktorat HCGA terdiri dari tiga sub direktorat dan beberapa unit. Sub direktorat tersebut diantaranya *Industrial Relation*, *HR.Policy*, dan *Organisational Development*, sementara

unitnya terdiri dari *HR.Center*, HRAS (*Human Resourch Assesment Service*), MCC (*Management Consulting Center*), LC (*Learning Center*), CDC (*Community Development Center*). Masing-masing unit memiliki keterkaitan untuk menyukseskan transformasi budaya organisasi.

Dalam pelaksanaannya, sosialisasi suatu budaya memerlukan proses yang panjang, budaya akan ditransmisikan ke karyawan melalui berbagai bentuk. Proses sosialisasi budaya di PT.Telkom sendiri terdiri dari beberapa tahapan yang lebih dikenal dengan istilah fase penanaman. Fase ini terdiri dari fase *awareness* yaitu *launching* budaya melalui *mass communication* seperti poster, sapnduk, maskot, lagu, *screen saver*, souvenir. Fase *understanding*, dimana penanaman budaya ini dilakukan dengan membangun pemahaman dan keyakinan melalui *cascading* dan *viral communication* dimana supervisor maupun *top management* langsung melakukan interaksi dengan karyawan membahas perihal budaya organisasi, penerbitan keputusan direksi, buku saku, *knowledge managemen* dan *training*. Selanjutnya ialah fase *buy in*, yang mencakup forum *change agent*, membangun spiritual *commitment* serta pembahasan isu dalam forum seperti dalam *coffee morning*, rapat koordinasi, rapat dirut, ataupun *workshop*. Fase terakhir ialah *ownership* yang meliputi aktualisasi budaya berbasis teknologi informasi, dan diakhiri dengan pengukuran, evaluasi serta perbaikan.

Sosialisasi budaya di PT.Telkom pada bulan Januari 2010 sebagian besar berada dalam *fase awareness* dan beberapa telah memasuki *fase understanding*. Dalam beberapa waktu ke depan proses sosialisasi ini akan terus dijalankan secara intensif. (Berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang karyawan di divisi

Organisational Development PT.Telkom). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan PT.Telkom kepada karyawannya, menunjukkan bahwa 71% karyawan ingin mendengar transformasi budaya langsung dari atasan mereka, oleh karena itu program *cascading* dan *viral communication*, forum tanya jawab, *sharing* dengan atasan, strategi *role modeling* melalui pembuatan PBS (proyek budaya saya) saat ini lebih dimaksimalkan (*Slide Core Competency* Telkom 2010).

Dalam menghadapi budaya yang terbentuk di perusahaan, para karyawan akan membentuk persepsi subyektif yang utuh tentang organisasi. Persepsi ini pada dasarnya akan menyusun budaya atau kepribadian organisasi. Persepsi sendiri menurut Krech ialah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu (Krech, Crutchfield, dan Ballacy 1986). Karyawan direktorat HCGA akan secara aktif mengolah stimulus berupa budaya organisasi yang terdapat di PT.Telkom berdasarkan observasinya dan pengalaman yang berbeda-beda dan unik.

Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi dapat dikategorikan kedalam tingkatan sesuai dengan level budaya organisasi menurut Edgar H.Schein. Istilah level menunjukkan derajat dimana fenomena budaya dapat dilihat oleh orang yang hendak mengobservasi budaya. Level ini memiliki rentang dari mulai wujud budaya organisasi yang nyata terlihat, dimana orang-orang dapat melihat dan merasakannya, hingga asumsi dasar yang tidak disadari yang merupakan esensi dari budaya tersebut. Level ini terdiri dari level *artifact*, level *espoused value*, serta level *basic assumption*. Level pertama ialah level *artifact*, yaitu fenomena yang dapat dilihat, didengar, dan dirasakan oleh karyawan ketika

bergabung dengan kelompok baru atau dengan budaya yang belum dikenal sebelumnya. Pada level ini karyawan akan dapat mempersepsi budaya sebagai hal yang hanya mereka ketahui saja. Level kedua ialah level *espoused value*, yaitu ketika karyawan telah dapat memaknai budaya sebagai hal yang telah dapat mengarahkan perilaku mereka sesuai dengan budaya tersebut. Level terakhir ialah *basic assumption*, yaitu ketika karyawan telah dapat memaknai budaya organisasi sebagai hal yang telah terbiasa mereka lakukan, tanpa disadari telah diterima apa adanya dan muncul dalam pola perilaku keseharian karyawan.

Berdasarkan hasil survei awal yang dilakukan bulan Februari 2010 pada sepuluh orang karyawan direktorat HCGA mengenai persepsi karyawan terhadap budaya organisasi PT.Telkom, diketahui bahwa 50% karyawan baru dapat mempersepsi budaya pada level *artifact* dimana karyawan mempersepsi budaya PT.Telkom sebagai suatu hal yang sudah diketahui namun belum dapat merubah pola pikir, sudah diketahui namun dirasa belum terkomunikasikan dan diinternalisasikan dengan baik, sudah diketahui namun belum dapat mengoperasionalkan budaya tersebut, hanya mengetahui namun tidak berpengaruh apapun pada pekerjaan, diketahui namun hanya sepintas saja yaitu nilai-nilai baru “5C”. Sementara 30% lainnya telah mempersepsi budaya PT.Telkom dalam level *espoused value* yaitu budaya yang terbentuk saat ini telah mengarahkan perilaku kerja sesuai dengan nilai dan esensi budaya yang terbentuk, budaya organisasi telah mendukung sepenuhnya pekerjaan, terbentuknya budaya organisasi yang mengikuti perubahan jaman, teknologi, kebutuhan pelanggan telah mengarahkan karyawan untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan.

20% lainnya telah mempersepsi budaya sampai pada level *basic assumption*, yaitu bahwa karyawan terbiasa memaknai budaya organisasi dan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya sebagai landasan dalam bekerja, serta dengan adanya budaya organisasi saat ini telah merubah pola kerja dengan tidak hanya memberdayakan internal tapi juga eksternal dimana insan Telkom mulai terbiasa untuk menerapkan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya saat ini.

Berdasarkan pengalaman sebelumnya di PT.Telkom, seringkali budaya organisasi hanya sekedar menjadi istilah atau *formal statement* yang hanya sekedar diketahui karyawan dan belum dapat diinternalisasi secara merata karena tidak direalisasikan dalam program yang kongkrit, sehingga tidak nampak cerminan budaya organisasi dalam perilaku karyawan. Dengan mengetahui sejauh mana persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom saat ini, maka pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi akan dapat diketahui, apakah baru sekedar mengetahui, sudah mengarahkan perilaku, atau bahkan sudah terbiasa mengaplikasikan budaya organisasi tersebut dalam perilaku kerja.

Dikarenakan karyawan direktorat HCGA ialah karyawan yang berperan penting dalam menyukseskan transformasi budaya organisasi, maka dengan mengetahui level budayanya akan dapat memprediksi kesuksesan transformasi budaya yang akan berdampak pada pemahaman dan pengaplikasian budaya organisasi oleh seluruh karyawan PT.Telkom. Melihat fenomena yang telah dipaparkan, maka peneliti tertarik untuk meneliti persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom Bandung.

1.2 Identifikasi Masalah

Sejauh mana persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran persepsi karyawan direktorat HCGA mengenai level dari budaya organisasi di PT.Telkom.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana persepsi karyawan direktorat HCGA mengenai level dari budaya organisasi di PT.Telkom berdasarkan faktor-faktor yang melatarbelakanginya.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Ilmiah

1. Kegunaan ilmiah dari penelitian ini adalah untuk memberikan informasi mengenai persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom dalam bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi.
2. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi peneliti lain yang ingin meneliti lebih lanjut mengenai persepsi karyawan khususnya yang berada di direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT. Telkom.

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Memberikan informasi kepada PT.Telkom mengenai persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom. Diharapkan informasi ini dapat membantu perusahaan untuk mengevaluasi proses transformasi budaya dengan mempertahankannya ataupun menindaklanjutinya dengan proses sosialisasi budaya yang tepat.
2. Memberikan informasi kepada karyawan direktorat HCGA PT.Telkom mengenai persepsi terhadap budaya organisasi dan faktor-faktor yang mempengaruhinya untuk dapat dijadikan sebagai bahan introspeksi bagi karyawan agar dapat meningkatkan ataupun mempertahankan level budayanya.

1.5 Kerangka Pemikiran

Setiap transformasi yang terjadi di perusahaan akan memerlukan dukungan dari karyawannya untuk dapat meyakinkan perubahan yang diinginkan, hal ini mengingat bahwa karyawan merupakan roda penggerak bagi berjalannya suatu perusahaan. Transformasi budaya yang dilakukan PT.Telkom, diharapkan dapat membentuk pola pikir dan perilaku karyawan agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang diinginkan.

Dalam kesehariannya, karyawan direktorat HCGA akan mempersepsi lingkungan yang ada di PT.Telkom, termasuk juga budaya organisasi yang saat ini sedang disosialisasikan di perusahaan. Karyawan direktorat HCGA sendiri, berperan serta dalam merumuskan, merancang sosialisasi dan memonitor budaya organisasi yang saat ini terbentuk di PT.Telkom, termasuk di dalamnya melakukan pengukuran dan evaluasi bagi internalisasi budaya PT.Telkom. Oleh karenanya persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi selain akan berpengaruh pada pola pikir dan diri karyawan direktorat HCGA sendiri, juga akan berpengaruh pada kelangsungan sosialisasi budaya ke direktorat lain di dalam PT.Telkom.

Menurut Krech, persepsi ialah proses pemberian arti terhadap lingkungan oleh seorang individu. Persepsi bersifat subyektif, aktif, dan kreatif. (Krech, Crutchfield, dan Ballacy 1962). Karyawan direktorat HCGA akan secara aktif mengolah budaya organisasi berdasarkan observasinya dan pengalaman yang berbeda-beda dan unik. Persepsi karyawan terhadap budaya organisasi akan dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya ialah faktor fungsional yaitu faktor-

faktor yang berasal dari dalam diri karyawan. Faktor fungsional akan menjadikan persepsi karyawan bersifat individual. Hal ini sesuai dengan dalil persepsi pertama dari Krech dan Cruthfield yaitu bahwa persepsi bersifat selektif secara fungsional (Rakhmat, Jalaludin 1996: 56). Faktor fungsional dalam hal ini meliputi usia, pendidikan, lama kerja serta jabatan karyawan.

Karyawan direktorat HCGA memiliki usia yang bervariasi, rentang usia karyawan berada pada kisaran 26 hingga 55 tahun (Berdasarkan data yang diperoleh September 2010). Rentang usia tersebut dapat digolongkan kedalam dua periode berbeda yaitu dewasa awal (*early adulthood*) usia 19/20 hingga 34 tahun dan periode dewasa madya (*middle adulthood*) usia 35 hingga 60 tahun. Masa *adulthood* itu sendiri merupakan porsi dalam rentang hidup setelah kematangan, kematangan tersebut mencakup juga kematangan psikologis yang ditandai dengan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan situasi baru termasuk budaya baru perusahaan.

Perbedaan periode perkembangan karyawan direktorat HCGA akan berdampak pada perkembangan kognitif karyawan. Pada masa dewasa awal kemampuan kognitif karyawan berada pada masa yang sangat baik dan juga menunjukkan adaptasi dengan aspek pragmatis pada lingkungan (Santrock 2002:90). Sementara pada periode dewasa madya, yang cenderung terjadi ialah penurunan daya ingat, hal ini lebih mungkin terjadi jika melibatkan memori jangka panjang daripada memori jangka pendek (Craik, 1997). Karyawan pada masa dewasa madya akan memerlukan pengorganisasian dan pengulangan yang lebih intens pada informasi-informasi baru dibandingkan dengan karyawan yang

berada pada periode dewasa awal. Periode perkembangan ini akan berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang sedang disosialisasikan di PT.Telkom.

Pendidikan yang ditempuh oleh karyawan juga akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi. Berdasarkan data yang diperoleh September 2010, mayoritas karyawan direktorat HCGA memiliki jenjang pendidikan strata satu (S1) dan strata dua (S2). Karyawan yang menempuh pendidikan direntang yang lebih tinggi akan memiliki kesempatan untuk mengembangkan dan mengasah intelegensinya. Dengan intelegensi yang tinggi maka karyawan akan lebih dapat mengolah sistem kognitifnya, menggabungkan berbagai informasi baru, serta mengetahui wawasan seputar perubahan, dibandingkan dengan karyawan dengan intelegensi yang lebih rendah (Krech,Cruchfield,Ballachey 1962:48).

Masa kerja juga dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, berdasarkan hasil penelitian Super, Kowalski & Gotkin 1967 menyatakan bahwa orang dewasa muda pada sepuluh tahun pertama masa kerjanya lebih disibukan dengan perubahan pada dirinya sendiri untuk memilih dan cocok dengan karir tertentu sehingga belum sistematis dan fokus pada eksplorasi karir di tempat mereka bekerja, termasuk juga dalam mengeksplorasi lingkungan dan budaya organisasi. Hal ini didukung oleh teori konsep diri dari Super mengenai karir, dimana keputusan untuk memilih dan cocok dengan karir tertentu dibuat sepuluh tahun pertama masa kerja, yaitu antara usia 25 dan 35 tahun atau disebut masa stabilisasi. Masa ini ditandai dengan banyaknya

perubahan yang tidak direncanakan (Santrock, John.W 2002 : 96). Sementara itu, karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama tentunya akan lebih mengenal budaya perusahaan, dengan itu memiliki kemungkinan untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan budaya, namun dengan masa kerja yang lama juga tidak menutup kemungkinan karyawan menjadi lebih resisten karena budaya sebelumnya telah tertanam dengan cukup kuat pada diri karyawan. Ketika menghadapi suatu perubahan, maka akan timbul adanya resistensi atau kenggan dalam perubahan, terutama ketika karyawan telah merasa nyaman dengan budaya sebelumnya (Kasali, Rhenald 2006).

Selain hal tersebut diatas, jabatan karyawan juga dapat mempengaruhi persepsi, hal ini disebabkan oleh tingkat kepentingan jabatan tersebut dalam menyikapi budaya organisasi. Karyawan direktorat HCGA yang berada pada level *top management* memiliki tugas untuk merancang sosialisasi budaya, menjadi *role model*, dan insipirator (*change leader*) bagi bawahannya, sehingga karyawan pada level itu dituntut untuk lebih memahami dan mendalami budaya organisasi lebih dini agar dapat turut mensosialisasikannya dengan benar. Sementara, karyawan lain yang menjabat di level *middle management* seperti manajer atau jabatan yang setara, bertugas untuk menganalisis hasil budaya dan merekomendasikan alternatif perbaikan evaluasi. Karyawan dengan jabatan *supervisor* atau setara dengan itu akan bertugas memastikan pengelolaan dokumen terkait dengan budaya organisasi, sementara karyawan di level *staff* lebih ke arah pelaksanaan. Perbedaan ini akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi persepsi karyawan direktorat HCGA

ialah faktor struktural, yaitu faktor-faktor yang berasal dari objek yang dipersepsi (Krech, Crutchfield, dan Ballacy (1948). Sejalan dengan hal tersebut, para psikolog Gestalt telah merumuskan prinsip persepsi yang bersifat struktural, yang dikenal dengan prinsip Gestalt. Berdasarkan teori Gestalt ketika karyawan direktorat HCGA mempersepsi budaya organisasi, maka karyawan akan mempersepsinya secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Kohler, bahawa ketika ingin memahami suatu peristiwa maka kita tidak dapat meneliti fakta-fakta yang terpisah melainkan harus memandangnya dalam hubungan keseluruhan (Menicke, 1957:79). Ketika mempersepsi, karyawan akan melihat budaya organisasi secara menyeluruh. Bagian dari faktor struktural yang akan mempengaruhi persepsi karyawan terhadap budaya organisasi ialah proses sosialisasi budaya.

PT.Telkom melakukan sosialisasi terhadap segala bentuk budaya yang berlaku di perusahaan agar budaya organisasi dapat diinternalisasi dan diaplikasikan oleh seluruh karyawan. Sosialisasi itu sendiri adalah proses membangun atau menanamkan nilai-nilai kelompok pada diri seseorang (Broom dan Selznic 1961 : 79). Tolak ukur kesuksesan sosialisasi ialah ketika budaya organisasi dapat dipahami dan diinternalisasi secara merata oleh seluruh lapisan karyawan melalui perilaku dan pola pikir sehingga sesuai dengan perubahan yang terjadi di perusahaan. Kesuksesan sosialisasi akan didukung oleh cara dan media penyampaian yang menarik. Di PT.Telkom, cara penyampaian dalam sosialisasi budaya dilakukan dengan beberapa cara yaitu melalui *mass communication*, *cascading communication* serta *viral communication*. *Mass communication* ialah

cara penyampaian melalui mass media seperti pemberitaan di media portal, media *banner*, *wall poster*, sapnduk, maskot, *screen saver*, souvenir, buku saku. *Cascading* dan *viral communication* ialah cara penyampaian dalam sosialisasi budaya yang ditujukan untuk memberdayakan para pimpinan agar proaktif mensosialisasikan budaya perusahaan, dimana para pimpinan secara langsung melakukan *sharing* pada bawahanya dan sekaligus menjadi *role model*, media yang digunakan berupa pembahasan dalam forum diskusi, penerbitan keputusan direksi dan sebagainya. Media penyampaian lain yang digunakan untuk mensosialisasikan budaya diantaranya melalui *knowledge management*, training, *workshop*, aktualisasi budaya melalui teknologi informasi, serta melalui pembuatan karangan mengenai proyek budaya oleh setiap karyawan. (Slide CoreCompetency, The New Telkom Corporate Identity 2010)

Karyawan direktorat HCGA akan mempersepsi budaya organisasi yang terbentuk di PT.Telkom. Budaya organisasi sendiri ialah suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut (Schein, Edgar, 1992). Transformasi budaya organisasi di PT.Telkom saat ini tidak merubah keseluruhan bentuk budaya yang ada di perusahaan. Budaya yang mengalami transformasi ialah nilai-nilai perusahaan, tujuan perusahaan, strategi,

serta visi misi perusahaan. Perubahan bentuk budaya ini akan terintegrasi dengan budaya lama yang masih tetap dipertahankan, seperti cara pengukuran kinerja, cara pengkoreksian sistem, bahasa atau istilah yang digunakan ketika bekerja, batasan kelompok, pengalokasikan kekuatan dan otoritas, hubungan kedekatan dengan atasan maupun rekan kerja, pemberian penghargaan dan hukuman, serta cara perusahaan dalam menghadapi situasi yang tidak dapat dikontrol.

Menurut Edgar H.Schein, budaya organisasi memiliki dua dimensi utama, yaitu dimensi *eksternal environment* dan dimensi *internal integration*. Dimensi *eksternal environment* mengacu pada bagaimana PT.Telkom dapat bertahan dan selamat saat menghadapi permasalahan dan perubahan di lingkungan luar. Ketika menghadapi permasalahan dan perubahan di lingkungan luar, PT.Telkom akan menyesuaikan diri dengan menyebarkan inti misi, tugas-tugas primer dan fungsi yang menetap (*mission and strategy*). Hal ini diaplikasikan melalui visi misi perusahaan berupa “*To become a leading T.I.M.E player in the region*”, yang berarti PT.Telkom berupaya untuk menempatkan diri sebagai perusahaan TIME terkemuka di kawasan Asia Tenggara, Asia dan akan berlanjut ke kawasan Asia Pasifik, dan misi pencapaian yaitu “*To provide One Stop T.I.M.E Services with Excellent Quality and Competitive Price and To Be the Role Model as the best Managed Indonesian Corporation*”.

Selain melalui visi misi perusahaan, pengaplikasian hal tersebut juga melalui strategi perusahaan yang terangkum dalam sepuluh strategi inisiatif, yaitu *Optimizing FWL Legacy* (mengoptimalkan warisan bisnis kabel), *Align Cellular-FWA & Set up FWA as separate business unit* (mensejajarkan seluler dengan

bisnis fleksibel), *Invest in Broadband* (investasi kedalam teknologi akses yang cepat), *Integrate NGN* (Jaringan berbasis paket yang mampu menyediakan berbagai tipe informasi dan layanan), *Integrate Enterprise & Solution* (mengintegrasikan bisnis & solusi), *Expand into IT service* (pengembangan kearah servis teknologi), *Expand to portal business* (mengembangkan gerbang bisnis), *Streamline subsidiary portofolio* (memperbesar kepemilikan yang menguntungkan), *Align business structure and portofolio management* (mengintegrasikan akses cepat), serta *transforming culture* yaitu bahwa semua poin akan berhasil apabila didukung dengan perubahan budaya yang sesuai.

Setelah misi dan strategi ditetapkan, PT.Telkom mengembangkan kesepakatan demi tercapainya tujuan yang diturunkan dari inti misi (*goals*), tujuan PT.Telkom saat ini ialah mencapai market share 60% di industri TIME. Kemudian PT.Telkom akan mengembangkan kesepakatan dari pengertian yang ada untuk digunakan dalam mencapai tujuan (*means*), kesepakatan ini diwujudkan dalam bentuk pengembangan nilai-nilai perusahaan yang terdiri dari *collaborative innovation* , *co-creation of win-win partnership* , *caring meritocracy*, *customer first* , *committed to long term*. Selanjutnya PT.Telkom akan mengembangkan kesepakatan bagi kriteria untuk digunakan dalam mengukur seberapa baik perusahaan memenuhi tujuan yang telah ditetapkan (*measurement*) yang diaplikasikan dalam bentuk pengukuran kinerja serta *financial statement* (pengukuran laba-rugi), kemudian akan dikembangkan kesepakatan terhadap perbaikan yang sesuai untuk digunakan apabila tujuan tidak kunjung dapat dicapai (*correction*) hal ini terwujud dalam bentuk revisi target, dimana di awal tahun

target akan ditingkatkan kemudian di akhir tahun apabila pencapaian tidak sesuai maka target disesuaikan dengan pencapaian.

Selain dimensi *eksternal environment*, didalam budaya organisasi terdapat pula dimensi *internal integration*, yaitu pengembangan dan pemeliharaan yang dilakukan PT.Telkom pada hubungan internal di antara anggota organisasi saat menghadapi transformasi. Dimensi ini terdiri dari penggunaan bahasa atau istilah yang digunakan untuk memfungsikan kelompok (*common language*) dimana dalam PT.Telkom terdapat berbagai betuk istilah yang seringkali digunakan seperti “*Buisness TIMES*”, “Sinergi” yang berarti menjalin kolaborasi antar unit/divisi maupun antar karyawan, “Sasaran Kerja Unit dan Sasaran Kerja Individu” serta “*Broadband Access*” yang berarti perubahan dari kabel ke pita lebar yang berefek pada kecepatan akses.

Selain hal tersebut, terdapat pula batasan-batasan dalam kelompok kerja yang akan memperlihatkan siapa yang termasuk dan tidak termasuk dalam kelompok (*group boundaries and criteria for inclusion and exclusion*) dalam pengaplikasiannya di PT.Telkom dirasakan bahwa tidak ada batasan kaku dalam kelompok kerja, dan selalu dipentingkan konformitas (penyeragaman dan kebersamaan). Dalam hubungan internal antar anggota karyawannya juga terdapat pengalokasian pengaruh kekuatan dan otoritas (*distributing power and status*) mencakup penggunaan mobil dinas (*car ownership program*), pemberlakuan *name card* (tanda pengenalan) yang sekaligus menunjukkan kedudukan karyawan dengan dicantumkannya *band* posisi (tingkatan posisi karyawan), pemberlakuan kewenangan sesuai *jobdescription*, serta pemberlakuan tempat parkir khusus

untuk pejabat. Dalam membina hubungan internal antar anggota organisasi juga akan terasa hubungan karyawan dengan atasan maupun dengan sesama karyawan yang harus dipelihara (*developing norms of intimacy, friendship and love*) hal ini diaplikasikan dalam bentuk perayaan keberhasilan program kerja, perayaan hari ulang tahun rekan kerja, memelihara solidaritas dengan sesama rekan kerja, serta perayaan dalam rangka promosi jabatan salah seorang karyawan.

Selanjutnya dalam memelihara hubungan internal harus diberlakukan hal-hal yang diperuntukan sebagai izin untuk mematuhi ataupun tidak mematuhi peraturan (*reward and punishment*), di PT.Telkom pemberian penghargaan (*reward*) biasanya diberikan dalam bentuk pemberian insentif untuk kinerja karyawan yang dinilai baik, serta pemberlakuan ziarah agama seperti pemberangkatan haji untuk karyawan muslim dan sebagainya (disesuaikan dengan keyakinan yang dianut karyawan) hal ini diberlakukan untuk karyawan dengan masa kerja tertentu dengan reputasi kerja yang baik. Sementara pemberian hukuman (*punishment*) dilakukan dalam bentuk peraturan disiplin, berupa pengurangan tanggung jawab ataupun pemberian insentif yang rendah. PT.Telkom akan menghadapi hal-hal yang tidak dapat dijelaskan yang akan memberikan makna pada anggotanya, hubungan internal di antara karyawan PT.Telkom akan sangat menentukan apakah anggota organisasi dapat merespon dengan tepat dan mengurangi kecemasan saat menghadapi hal-hal yang berada diluar dugaan (*explaining the unexplainable*), seperti saat perusahaan menghadapi pesatnya perkembangan teknologi, persaingan bisnis, perubahan gaya hidup masyarakat, serta krisis global. (Schein Edgar, 1992, dan berdasarkan data yang diperoleh dari

karyawan bagian Organizational Development April 2010).

Dimensi *eksternal environment* maupun *internal integration* keduanya saling bergantung. Lingkungan diluar perusahaan (*eksternal environment*) akan memberi batasan pada apa yang dapat dilakukan perusahaan, tanpa adanya batasan maka tidak akan ada solusi yang muncul yang dijalankan perusahaan. Kesuksesan solusi yang diterapkan akan ditentukan oleh karakteristik yang ada pada anggota organisasi (*internal integration*) (Schein, Edgar 1992: 93). Karyawan direktorat HCGA akan mempersepsi budaya PT.Telkom pada kedua dimensi budaya organisasi tersebut, *eksternal environment* maupun *internal integration* secara keseluruhan sesuai dengan prinsip gestalt yang terkandung dalam faktor struktural, bahwa ketika karyawan mempersepsi maka karyawan tidak dapat memaknai fakta-fakta yang terpisah melainkan harus memandangnya dalam hubungan keseluruhan.

Persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap kedua dimensi budaya tersebut dapat digolongkan ke dalam tiga tingkatan sesuai dengan level budaya yang ada dalam teori Edgar Schein (Schein, Edgar 1992:17). Tiap tahapan dalam level ini mewakili derajat dimana fenomena budaya dapat dilihat oleh karyawan. Level budaya ini memiliki rentang dari mulai wujud budaya organisasi yang nyata terlihat, yaitu *artifact* dimana karyawan dapat melihat dan merasakan keberadaan budaya organisasi, *espoused value* dimana budaya organisasi menjadi panduan bagi karyawan untuk dapat mengarahkan perilaku, hingga *basic assumption* yang tidak disadari yang merupakan esensi dari budaya tersebut.

Ketika karyawan memaknai budaya sebaga hal yang baru sekedar

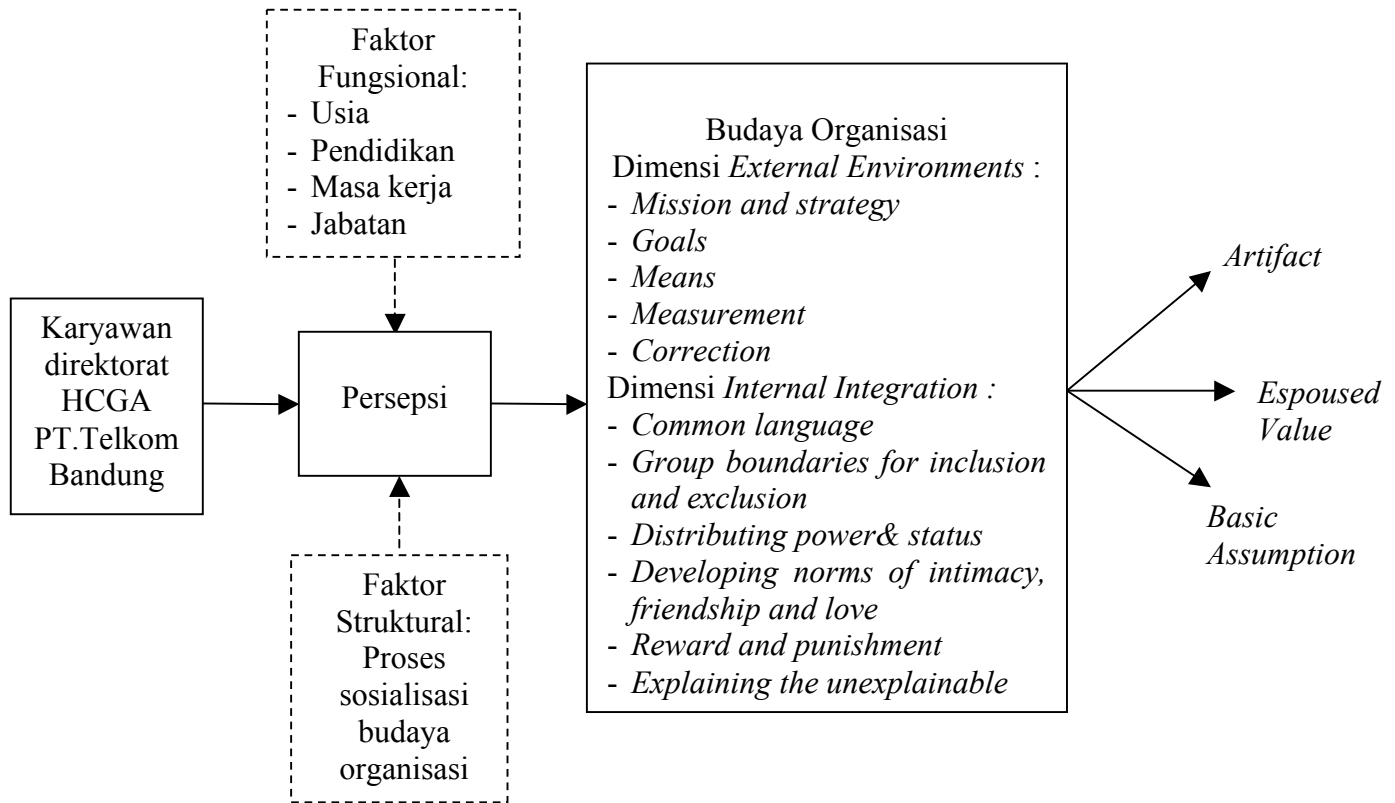
diketahui, yang mereka lihat, dengar, dan rasakan, namun belum dapat menjadi panduan dan mengarahkan perilaku karyawan untuk berperilaku sesuai budaya organisasi tersebut maka karyawan baru dapat mempersepsi budaya di level *artifact*. Sementara ketika karyawan tidak hanya sekedar mengetahui, namun juga telah dapat menjadikan budaya organisasi sebagai hal telah mereka pelajari lebih dalam dan akhirnya dapat mengarahkan perilaku mereka dalam bekerja, maka karyawan telah memasuki level *espoused value*. Ketika karyawan tanpa disadari menerima budaya sebagai suatu hal yang sudah diyakini kebenarannya dan oleh karenanya menjadi terbiasa dalam mengaplikasikan budaya organisasi dalam bentuk perilaku kerja sehari-hari, maka karyawan telah berada pada level *basic assumption*.

Pada permulaan, karyawan direktorat HCGA akan mulai mempersepsi apa yang mereka lihat, rasakan dan dengar tentang budaya organisasi di PT.Telkom. Kemudian karyawan akan mulai mempelajari asumsi yang terkandung, menjadikan keberadaan budaya sebagai panduan dalam mengarahkan perilaku mereka yang merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung. Setelahnya karyawan akan mempersepsi budaya sebagai hal yang memang seharusnya dilakukan, dan tanpa disadari telah mereka jalani dan mereka terima sebagai sesuatu yang sudah pasti yang menentukan pola perilaku mereka. Hal tersebut menunjukkan tingkatan dalam level budaya dimana untuk dapat mempersepsi level *espoused value* maka karyawan harus terlebih dahulu dapat mempersepsi level *artifact*, begitu pula ketika karyawan telah dapat mempersepsi budaya di level *basic assumption*, berarti karyawan tersebut telah dapat memaknai

budaya di dua level sebelumnya yaitu *artifact* dan *espoused value*.

Level budaya ini akan menunjukkan sejauh mana pemaknaan karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi yang ada di PT.Telkom. Kedalaman yang akan terukur dari level budaya ini sekaligus akan menunjukan kesiapan karyawan direktorat HCGA yang berkontribusi melakukan proses sosialisasi budaya organisasi di PT.Telkom, untuk dapat mensosialisasikan budaya organisasi sebaik mungkin sehingga dapat diinternalisasi dengan baik oleh seluruh lapisan karyawan PT.Telkom.

Bagan Kerangka Pikir



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Setelah menelaah uraian di atas, maka didapatkan asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom berbeda-beda.
2. Persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom dipengaruhi oleh faktor fungsional serta faktor struktural.
3. Karyawan direktorat HCGA akan mempersepsi budaya organisai di PT.Telkom berdasarkan dimensi budaya yaitu *eksternal environment* dan *internal integration*.
4. Persepsi karyawan direktorat HCGA terhadap budaya organisasi di PT.Telkom dapat berada pada level *artifact*, *espoused value* atau *basic assumption*.