



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 2.1 Profil Perusahaan

##### 2.1.1 Deskripsi Perusahaan

Telkom merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Dengan statusnya sebagai Perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di BEI, NYSE, LSE dan *Public Offering Without Listing* ("POWL") di Jepang (Sumber: Telkom.co.id).

Kegiatan usaha Telkom bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digital, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melingkupi *legacy* yang sudah ada sebelumnya. Saat ini Telkom mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya (Sumber: Telkom.co.id).

Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, Telkom Group yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Untuk itu perlu dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem *digital* yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional. Untuk terus bisa memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang semakin banyak, produk yang ditawarkan pun ditambah semakin bertambah antara lain *My Phone* layanan telekomunikasi yang disediakan Telkom melalui media berupa kabel

tembaga atau *optic*, Indihome layanan *Triple Play* dari Telkom yang terdiri dari telepon rumah, *Internet on Fiber* atau *High Speed Internet*, Telkomsel layanan telepon seluler berbasis GSM dengan koneksi tercepat dan layanan terluas dan UseeTV merupakan inovasi layanan yang menawarkan pengalaman baru dalam menonton televisi.

Semakin berkembangnya teknologi pada era digitalisasi ini Telkom menargetkan tahun pelanggan 2017 adalah 3 juta Indihome, merupakan suatu kewajiban bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja sehingga bisa tetap bertahan dalam menghadapi tuntutan perubahan. Kekuatan globalisasi dan teknologi memaksa setiap perusahaan untuk melakukan perubahan. Setiap perusahaan baik perusahaan swasta maupun pemerintah harus bisa membuat inovasi-inovasi sehingga dapat bertahan di pasar. Setiap perusahaan harus bisa membuat kebijakan-kebijakan dan strategi guna mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi. Dalam pembuatan kebijakan-kebijakan dan strategi perlu memperhatikan pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia.

Pada 12 Mei 2012 dilakukan transformasi budaya baru Perusahaan yang disebut dengan "*The Telkom Way*". *Always the Best* merupakan *basic belief* yang menjadi nilai inti budaya Telkom untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Principles to be the Star* dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid*, *Speed*, *Smart* yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit*. *Solid* – Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*. *Speed* – Secepat insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat. *Smart* – Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja smart, yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan (Telkom.co.id).



Sumber: google.com

**Gambar 2. 9 Gedung Telkom Witel Tangerang**

Telkom senantiasa membangun sistem dan *corporate culture* yang terintegrasi sebagai pendekatan pengelolaan bisnis yang komprehensif untuk mencapai keunggulan kinerja Perusahaan, menjalankan bisnis yang beretika dan dimilikinya kesadaran perusahaan dan karyawan akan tanggung jawab sosial kepada masyarakat sebagai wujud warga negara yang baik. Lebih dari itu sistem dan budaya terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita agar Telkom terus maju, dicintai pelanggannya, kompetitif di industrinya dan dapat menjadi role model Perusahaan. Sosialisasi budaya perusahaan dilakukan dengan secara *top down* menetapkan seluruh pimpinan unit menjadi *Role Model* dan penunjukkan *Change Agent* di setiap unit. Untuk mengaktifkan budaya perusahaan, telah ditetapkan tahun 2015 sebagai tahun budaya yang bertujuan menginternalisasikan budaya perusahaan pada perilaku kerja karyawan sehari-hari.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A



Sumber: Telkom.co.id

**Gambar 2. 10 Logo Telkom Indonesia**

Logo baru Perseroan ditetapkan berdasarkan Peraturan Perusahaan No.PD.201.03/2014 tentang *New Corporate/Brand Identity* tertanggal 20 Juni 2014.

Makna "*The World in Your Hand*" menyampaikan pesan bahwa Telkom akan membuat segalanya menjadi lebih mudah dan lebih menyenangkan dalam mengakses dunia. Mengacu pada filosofi *Telkom Corporate*, yaitu *Always The Best* – sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik, dan pada akhirnya akan membentuk Telkom menjadi perusahaan telekomunikasi terbaik.

### **2.1.2 – Visi, Misi, Values Perusahaan**

#### **Visi**

*"Be the King of Digital in the Region"*

U | Menjadi Perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan  
M | *Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services*  
(TIMES).

## Misi

*“Lead Indonesian Digital Inovation and Globalization”*

- Menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
- Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Visi dan Misi ditetapkan berdasarkan keputusan Komisaris PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk No.09/KEP/DK/2012 pada tanggal 30 Mei 2012.

*Corporate Culture* : *The New Telkom Way*

*Basic Belief* : *Always The Best*

*Core Values* : *Solid, Speed, Smart*

*Key Behaviors* : *Imagine, Focus, Action*

### 2.1.3 Peran HC di Perusahaan

Dalam upaya memenangkan kompetisi global, Telkom secara berkesinambungan mengembangkan profesionalisme Sumber Daya Manusia (“SDM”) melalui program sertifikasi dan program global talent. Hal ini sebagai bentuk dalam menghadapi ASEAN *Economic Community*. Telkom memahami keberadaan SDM memiliki peran dan posisi strategis dalam upaya pencapaian visi menjadi perusahaan berstandar global. Untuk itulah Telkom terus mengembangkan SDM yang ada sekaligus membangun hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan para karyawan.

Telkom telah menyusun *Human Capital Master Plan* untuk mengoptimalkan potensi *human capital* yang ada di Telkom Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* dilakukan secara terpadu dengan merujuk pada perencanaan korporasi jangka panjang maupun tahunan serta strategi bisnis masing-masing perusahaan yang tergabung di Telkom Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* juga didasarkan pada analisis penawaran dan



permintaan yang akurat serta terukur, yaitu dengan menggunakan referensi data acuan, terutama acuan rasio produktivitas pada beberapa Perusahaan sejenis (Telkom.co.id).

Strategi pengelolaan SDM Telkom menekankan pada harmonisasi jumlah dan kompetensi SDM searah dengan portofolio bisnis. Telkom juga berupaya meningkatkan sinergi dan efisiensi di antara Perusahaan di jajaran Telkom Group dan terus menekankan penerapan nilai-nilai Perusahaan yang telah ditetapkan. Upaya ini diimplementasikan dengan menyusun rencana pengalokasian karyawan untuk lima tahun ke depan dan rencana ketenagakerjaan setiap tahun agar dapat memberikan informasi yang lebih akurat untuk mendukung kemajuan usaha perusahaan. Rencana pengalokasian karyawan disusun paling lambat pada triwulan keempat setiap tahun dan berlaku selama satu tahun ke depan. Rencana pengalokasian karyawan berisi berbagai informasi diantaranya: nama posisi yang sudah, atau sedang dan akan dijabat oleh karyawan; *layer* posisi; *job stream*; lokasi kerja; jumlah formasi; rencana pengaturan karyawan tiap bulan termasuk promosi, mutasi, status penugasan (berjangka waktu/tidak berjangka waktu); dan mutasi masuk dan keluar (*in/out*).

Rencana ketenagakerjaan disusun dengan mengidentifikasi kebutuhan karyawan, yang mengacu pada *Human Capital Plan* atau *Rolling Human Capital Plan* Telkom Group. Fokus dari rencana ketenagakerjaan adalah pada peningkatan produktivitas dan efisiensi dengan merujuk pada acuan yang kompetitif. Telkom berharap dapat meningkatkan efisiensi dengan mengurangi jumlah tenaga kerja yang ada di samping tetap melakukan rekrutmen sekitar 20% dari jumlah karyawan yang keluar (Telkom.co.id).

### Peranan Human Capital Telkom Indonesia:

1. Pelaksanaan rekrut SDM dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya internal melalui sinergi di jajaran Telkom Group.
2. *Competency Based Human Resources Management* ("CBHRM")
3. Memberikan paket remunerasi yang kompetitif sesuai dengan harga pasar, yang terdiri dari gaji pokok dan tunjangan, *benefit* serta insentif dan bonus yang dikaitkan dengan kinerja dan berbagai fasilitas termasuk fasilitas kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.
4. Memberikan beberapa bentuk penghargaan sebagai apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi dalam mendukung pencapaian target bisnis.
5. Pelayanan SDM berbasis IT *website Human Capital & General Affairs* yang dapat diakses oleh karyawan yang ingin mengetahui berbagai kebijakan dan informasi lain terkait pengelolaan dan pengembangan SDM.
6. Program Pensiun dengan usia 56 tahun.
7. Program Pelayanan Kesehatan.
8. Pengelolaan Hubungan Karyawan dan Manajemen.
9. Aktivitas Ekstrakurikuler.
10. Biaya Pendidikan & Pelatihan.

UMN

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA



## 2.2 Struktur Organisasi Perusahaan

### 2.2.1 Struktur Organisasi Keseluruhan Telkom Indonesia Witel Tangerang

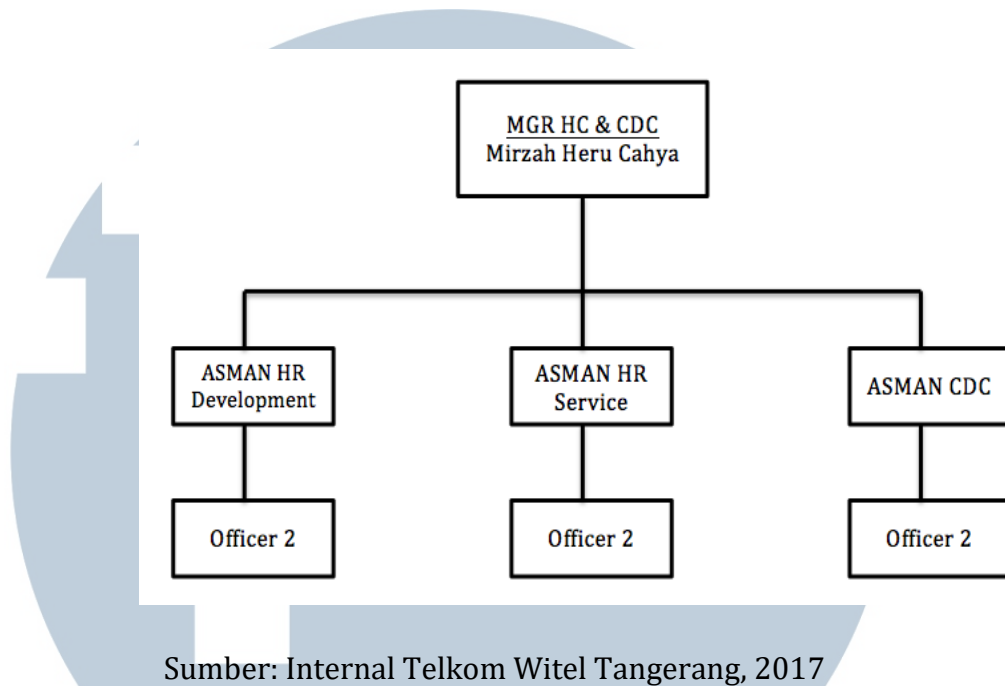


Sumber: Internal Telkom Witel Tangerang, 2017

Gambar 2. 11 Struktur Organisasi Telkom Witel Tangerang 2017

UNIVERSITAS  
MULTIMEDIA  
NUSANTARA

## 2.2.2 Struktur Organisasi HR Telkom Indonesia Witel Tangerang



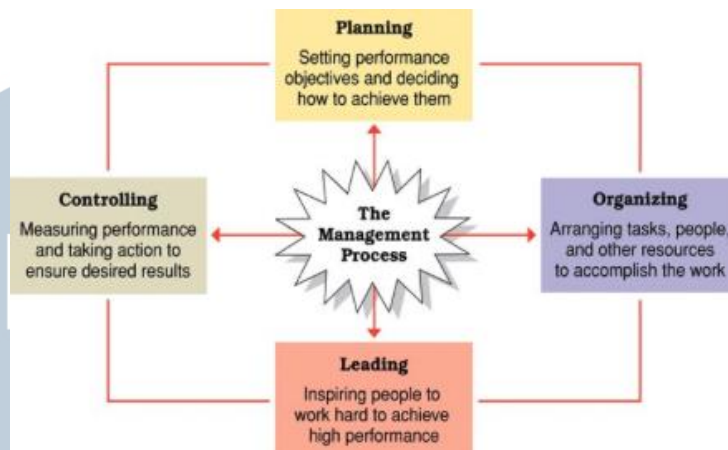
**Gambar 2. 12 Struktur Organisasi HR Telkom Witel Tangerang 2017**

## 2.3 Tinjauan Pustaka

### 2.3.1 Manajemen

Menurut John R. Schermerhorn dalam bukunya *Introduction to Management* (2010) menyebutkan manajemen adalah sebuah proses dari *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan. Terdapat 4 fungsi management:

- *Planning* - menetapkan tujuan kinerja dan memutuskan bagaimana mencapainya.
- *Organizing* - mengatur tugas, orang, dan sumber daya lainnya untuk menyelesaikan pekerjaan.
- *Leading* – menginspirasi orang untuk bekerja keras sehingga bisa mencapai kinerja yang tinggi.
- *Controlling* – mengukur kinerja dan mengambil tindakan untuk memastikan hasil yang diinginkan.



Sumber: John R. Schermerhorn (2010, p. 17)

**Gambar 2. 13 Management Process**

Sedangkan menurut Stephen P. Robbin dan Mary Coulter dalam bukunya *Management*, 10<sup>th</sup> edition (2009) menyebutkan manajemen adalah kegiatan melibatkan kordinasi dan pengawasan kegiatan kerja orang lain sehingga kegiatan mereka selesai secara efektif dan efisien.

Dari dua pengertian diatas peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa Manajemen merupakan aktivitas yang meliputi *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling* untuk mencapai tujuan perusahaan dimana di dalamnya mengatur setiap bagian yang terlibat didalam perusahaan.

### 2.3.2 Human Capital

Literatur manajemen, khususnya strategi berbasis sumber daya mengakui peran mendasar dari *human capital* dalam menciptakan nilai (Barney, 1991 dalam Gates dan Langevin,2010). *Human capital* mencakup semua kompetensi dan pengetahuan tentang angkatan kerja organisasi. Dengan menyusun manajemen dan berbagi pengetahuan ini, organisasi dapat mengembangkan kompetensi kunci yang sulit untuk ditiru, dan dengan demikian

memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mengelola *human capital* dengan baik dapat menjadi faktor kunci keberhasilan (Gates dan Langevin,2010).

*Human capital* yang berurusan dengan keputusan perusahaan yang melibatkan orang sebagai sumber daya manusia tidak berasumsi bahwa orang dimiliki oleh perusahaan. Sebaliknya, ini berfokus pada kontrak dan insentif kritis yang ada antara perusahaan dan perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat bertindak seolah-olah memiliki kontrol atas modal manusia yang terkandung dalam karyawannya (Flamholtz dan Lacey, 1981).

*Human capital* mengacu pada pengetahuan, kompetensi, pengalaman, dan kreativitas tenaga kerja serta sikap dan motivasi mereka. Modal struktural mencakup semua struktur, prosedur, rutinitas, aspek budaya, dan basis data yang memungkinkan sebuah organisasi mengkodifikasi, mengatur, dan menyebarkan secara internal pengetahuan dan pengalaman yang dihasilkan oleh *human capital*. Modal relasional mengintegrasikan pengetahuan tentang hubungan dengan mitra eksternal organisasi seperti pelanggan, pemasok dan masyarakat lokal (Edvinsson dan Malone, 1997 dalam Gates dan Langevin,2010).

### 2.3.3 Corporate Culture

Menurut Stephen P. Robbins dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* (2010), *Organizational culture* adalah sebuah sistem kepercayaan bersama dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Terdiri dari tujuh karakteristik utama:

- *Innovation and Risk Taking*

Sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- *Attention to Detail*

Karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

- *Outcome Orientation*

Manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- *People Orientation*

Keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

- *Team Orientation*

Kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu.

- *Aggressiveness*

Bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

- *Stability*

Kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Dalam budaya organisasi yang kuat, nilai-nilai inti organisasi keduanya akan dipegang dan dibagikan secara luas. Budaya yang kuat akan memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku anggotanya dan *turnover* karyawan yang lebih rendah. Karyawan belajar budaya organisasi melalui:

- Cerita - memberikan penjelasan
- Ritual - memperkuat *key values*
- Simbol Materi - menyampaikan tujuannya
- Bahasa - mengidentifikasi anggota

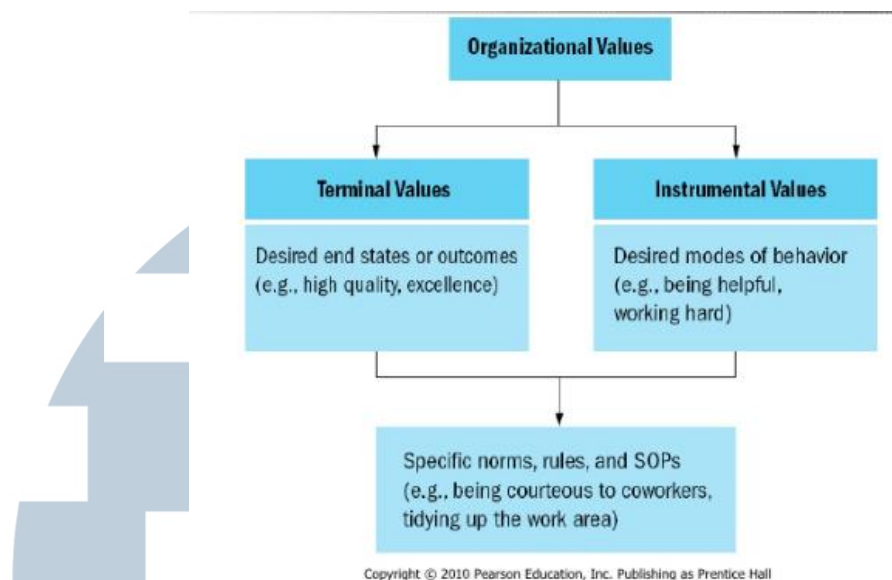
Menurut Gareth R. Jones dalam bukunya yang berjudul *Organizational Theory, Design and Change* (2013) *Organizational culture* merupakan seperangkat nilai dan norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi satu sama lain dan dengan *supplier*, *customer* dan orang lain di luar organisasi. *Organizational culture* dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif perusahaan, dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dan dapat sebagai pengontrol pengambilan keputusan ataupun kebiasaan organisasi. *Organizational culture* dibentuk oleh orang didalam organisasi, etika dan struktur organisasi.

Sedangkan menurut John R. Schermerhorn dalam bukunya *Introduction to Management*, *organizational culture* adalah sistem dari kepercayaan bersama dan nilai bersama yang menjadi pedoman suatu organisasi itu berperilaku.

Berdasarkan definisi mengenai *corporate culture* yang telah dikemukakan diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa budaya perusahaan didefinisikan sebagai asumsi dasar yang dimiliki oleh anggota perusahaan yang berisi tentang nilai, norma, peraturan, kebiasaan, dan cara kerja yang bagian dari perusahaan, menciptakan karakteristik khas untuk perusahaan dan dapat membuat perbedaan dengan perusahaan lainnya.

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A





Sumber: Gareth R. Jones (2013)

**Gambar 2. 14 Terminal and Instrumental Values in an Organizational Culture**

Menurut Gareth R. Jones *Organizational values* merupakan kriteria, standar yang anggota organisasi pakai untuk mengetahui tipe perilaku, kejadian, situasi, dan hasil yang diinginkan atau tidak diinginkan. *Terminal value* merupakan keadaan akhir atau akhir yang diinginkan yang ingin dicapai anggota. Sedangkan *instrumental value* adalah perilaku yang diinginkan seperti bekerja keras, saling membantu. Budaya organisasi berasal dari 4 faktor, yaitu:

- *Organizational structure*
- *Organizational ethics* - Nilai-nilai moral, kepercayaan, dan aturan yang membentuk cara yang tepat bagi pemangku kepentingan organisasi untuk saling berhadapan dan dengan lingkungan.
- *Property right system* - Hak yang diberikan organisasi kepada anggota untuk menerima dan menggunakan sumber daya organisasi.
- *Characteristic of people* - Melalui proses mempekerjakan orang-orang yang sesuai dengan budaya.





Copyright © 2010 Pearson Education, Inc. Publishing as Prentice Hall

7-23

Sumber: Gareth R. Jones (2013)

### Gambar 2. 15 Where an Organization's Culture Comes From

Dalam organizational culture terdapat 2 level yaitu, *Observable culture* dan *core culture*. *Observable culture* adalah yang paling terlihat dari budaya suatu organisasi seperti:

- *Heroes* - orang yang menjadi *role model* disuatu perusahaan, bisa juga sebagai founder.
- *Ceremonies* - upacara, meeting, acara yang telah direncanakan.
- *Legend and story* – sejarah berdirinya perusahaan yang di ceritakan kembali kepada karyawan.
- *Methaphor and symbols* – mengkomunikasikan tema dan nilai penting dari suatu perusahaan.

*Core culture* adalah tingkat yang lebih dalam dari budaya organisasi. *Core culture* merupakan petunjuk perilaku karyawan saat mereka berinteraksi satu sama lain dan dengan orang lain di luar organisasi. Sedangkan *core value* adalah keyakinan mendasar organisasi yang bisa membantu organisasi memahami perbedaan antara benar dan salah. *Core value* juga membantu perusahaan untuk menentukan apakah mereka berada di jalur yang benar dan

memenuhi tujuan mereka dengan menciptakan panduan yang tak tergoyahkan. Untuk mengidentifikasi *core culture* dengan melakukan penilaian *organizational culture* merupakan langkah awal dalam perencanaan strategis dan langkah yang diperlukan dalam menerapkan perubahan organisasi. Strategi mengembangkan *core culture* Pertama-tama, untuk membangun budaya, dengan mendefinisikan *core culture* yang unik dari organisasi - Tujuan vital, Filosofi yang khas dan bertahan lama, dan Prioritas Strategis. Selanjutnya, untuk membangun keterlibatan karyawan, sebagai tambahan, identifikasi Prioritas universal untuk dipusatkan dan diperhatikan (John R. Schermerhorn, 2010).



Sumber: John R. Schermerhorn, 2010

**Gambar 2. 16 Observabel and Core Culture in Organizational "iceberg"**

U N I  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A