

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia selalu mengalami perubahan. Tidak ada yang kekal kecuali perubahan itu sendiri. Perubahan itu terjadi pada semua lini kehidupan. Begitu juga halnya yang terjadi pada dunia bisnis saat ini. Suatu perubahan yang begitu cepat dan tak terprediksikan. Menurut Gibson (1998) yang meminjam istilah Toffler dalam buku *Powershift*, dunia pada saat ini adalah suatu *terra incognita*, daerah tak dikenal, suatu bentangan kawasan masa depan yang tak terpetakan, dunia kekacauan dan ketidakpastian. Suatu dunia yang bergerak begitu cepat. Suatu dunia di mana persamangan amat sengit dan pasar tak kenal belas kasihan. Suatu dunia di mana perusahaan-perusahaan kecil mampu mempecundangi perusahaan-perusahaan raksasa pada skala global. Suatu dunia di mana berbagai jaringan akan lebih penting daripada batas suatu negara.

Dunia saat ini merupakan suatu dekade kehidupan di mana teknologi informasi merupakan kekayaan ekonomi baru (*new economy*). Modal intelektual (*intellectual capital*) lebih dihargai daripada bahan material seperti pada era industri ataupun tanah pada era bercocok tanam dan senjata pada masa berburu. Saat ini adalah suatu *knowledge-age* - meminjam istilah Iskandar (2000)- yang ditandai dengan arus informasi yang begitu cepat. Sumber kekayaan baru ini mampu merubah organisasi yang sudah mapan sehebat BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pun, menjadi organisasi yang tidak berdaya sama sekali

menghadapi organisasi kecil yang baru berdiri namun memiliki kekayaan intelektual yang tersebar luas di kalangan para karyawannya.

Digital Nervous System (DNS) yang dikembangkan Bill Gates (dot.com, 1999) merupakan satu bentuk nyata bahwa informasi merupakan sumber kekayaan baru dalam dunia bisnis saat ini. Perusahaan yang mampu menyebarkan informasi secara merata dan selalu belajar adalah perusahaan yang mampu beradaptasi secara cepat terhadap segala perubahan yang terjadi pada lingkungan bisnis sekarang.

Schein (1989) juga melihat bahwa perusahaan yang sukses di masa depan adalah perusahaan yang memiliki budaya pembelajaran (*learning culture*) terus menerus sebagaimana perubahan dan kekacauan yang terjadi pada lingkungan bisnis. Pendapat tersebut cukup logis, karena bila adaptasi dilakukan dengan cepat, maka itu berarti perusahaan memanfaatkan kekayaan intelektualnya secara optimal. Informasi pun mengalir dengan deras pada setiap lini perusahaan. Dengan begitu resiko kesalahan bisa diperkecil, dan kerugian perusahaan akan makin dapat diminimalisasi. Dengan kondisi ini bisa dipastikan perusahaan mampu tumbuh kembang dengan baik dalam lingkungan bisnis saat ini. Singkat kata budaya pembelajaran dalam hal ini memegang peranan yang sangat penting.

Budaya pembelajaran yang dimaksudkan di atas adalah suatu lingkungan kerja di mana semua artifak, sistem dan nilai, serta asumsi-asumsi yang berkembang di dalam suatu perusahaan mendukung untuk terciptanya proses pembelajaran yang terus menerus dilakukan oleh setiap orang di dalam perusahaan tersebut.

Hammer (1998) sebagai seorang pakar manajemen juga menyarankan bagi perusahaan untuk selalu belajar pada apa saja, siapa saja, di mana saja dan kapan saja, bahkan kepada seorang pelanggan pun. Kiat-kiat sukses di masa silam bisa dipastikan merupakan kiat-kiat kegagalan di masa depan. Itu artinya, mengubah budaya masa lalu yang tidak tepat bagi terciptanya iklim pembelajaran dalam organisasi suatu perusahaan dengan menciptakan budaya pembelajaran yang mendorong setiap orang dalam perusahaan untuk terus menerus melakukan belajar demi sukses bisnis perusahaan.

Hal senada juga diungkapkan oleh Porter (1998) mengenai perlunya penetapan tujuan pembelajaran bagi perusahaan yang ingin berhasil di abad ke-21. Menurutnya, perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang dapat belajar dengan cepat, dapat mengasimilasikan pembelajarannya dan dapat mengembangkan berbagai wawasan baru. Perusahaan harus menjadi institusi yang lebih menyerupai universitas. Oleh karena itu, untuk menjadi kompetitif orang-orang yang berada di dalam perusahaan harus terus menerus belajar bagaimana mengelola institusi yang kompleks dan besar seperti perusahaan. Maka perusahaan harus menciptakan lingkungan di mana orang-orang dalamnya (*insider*) tidak menolak perubahan, malahan justru mengharapkannya.

Keberadaan teknologi pada dasarnya telah mengembangkan revolusi kehidupan dan akan terus melahirkan revolusi yang menuntut kaji ulang terhadap budaya yang berkembang di perusahaan-perusahaan selama ini (Nugroho, 1998). Maka tidak ada tawaran lagi bagi perusahaan sekelas BUMN kecuali melakukan

perubahan dengan membentuk budaya pembelajaran (*learning culture*) dalam perusahaannya.

Posisi budaya bagaimana pun juga memang mempunyai dampak yang cukup kuat dalam mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dalam diri individu para karyawan ataupun proses organisasi perusahaan itu sendiri. Budaya dapat mempengaruhi asumsi-asumsi dan nilai-nilai tiap orang yang ada di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi perilaku kerja mereka. Penelitian yang dilakukan Kotter (1997) menunjukkan bahwa jika budaya perusahaan sangat kuat, yang ditunjukkan oleh perilaku konsisten para pemain di dalamnya, baik pada level karyawan kelas bawah maupun manajer sampai presiden direktur dan para *stakeholder*, maka bisa dipastikan ada korelasi antara budaya organisasi perusahaan dengan peningkatan kinerja perusahaan.

Adanya perubahan budaya yang tidak sesuai dengan lingkungan bisnis saat ini memang sangat perlu dilakukan. Namun upaya perubahan budaya di dalam perusahaan bukanlah hal yang mudah. Karena, menurut Covey (1998), organisasi tidak bersifat mekanis, tetapi organis. Dia hidup dan berkembang, dan terbentuk dari orang-orang yang hidup dan berkembang.

Seringkali yang terjadi dalam perubahan budaya lama dan pembentukan budaya baru adalah adanya kontradiksi-kontradiksi dan kejutan. Dalam hal ini perlu kiranya dilakukan upaya meminimalisasi terjadinya kontradiksi dan kejutan yang berlebihan. Upaya meminimalisasi salah satunya bisa dilakukan dengan melihat bagaimana budaya yang berkembang selama ini. Adakah unsur-unsur

budaya baru yang akan dibentuk, dan adakah perbedaan antara cabang-cabang perusahaan yang ada di daerah-daerah.

Perusahaan-perusahaan yang berada di bawah BUMN dalam hal ini tidak bisa terlepas dari pengaruh perubahan yang berkembang di lingkungan bisnis sebagaimana yang disebutkan. Meskipun perusahaan BUMN memiliki misi pengabdian pada masyarakat (publik) dengan tidak mengedepankan pencapaian keuntungan, tetapi pada sisi lain ia juga dituntut untuk bersikap profesional dengan memberikan keuntungan (*profit*) yang jelas sebagaimana layaknya sebuah perusahaan.

Hal ini dapat dilihat dari ketentuan yang dikeluarkan pemerintah sebagaimana tertuang di dalam Haluan Negara dan PP No 3/1983 yang menyebutkan bahwa peran BUMN adalah memberikan sumbangan bagi perkembangan ekonomi dan penerimaan negara, *menyelenggarakan kemanfaatan umum, profit oriented*, menjadi perintis kegiatan usaha dan menyelenggarakan kegiatan usaha yang melengkapi usaha swasta koperasi. Kerancuan ini semakin mempersulit posisi BUMN dalam mengembangkan budaya organisasi tertentu seperti budaya pembelajaran (*learning culture*). Tentunya kondisi BUMN yang serba dilematis dengan dua misi sekaligus dalam dunia usaha yang serba berubah cepat dengan teknologi informasinya cukup menarik untuk diteliti.

Telkom sebagai salah satu perusahaan yang berada di bawah BUMN tidak bisa terlepas dari kondisi di atas. Apalagi untuk saat ini Telkom tidak lagi memegang hak monopoli bersamaan dengan diberlakukannya UU No. 39/1999 sejak 8 September 2000. Bisa dipastikan Telkom akan bersaing dengan Indosat di

ladang yang sama : SLI, *fixed phone*, layanan multimedia, dan telepon seluler GSM pada frekuensi 1800 MHz. Hal ini disebabkan karena pemerintah dengan undang-undang tersebut mengubah asumsi dasar bisnis telekomunikasi dari layanan dasar dan non dasar menjadi jaringan komunikasi (*network provider*), layanan jasa telekomunikasi (*service provider*) dan telekomunikasi khusus seperti televisi. Itu artinya akan terjadi penurunan yang cukup drastis pada pemasukan perusahaan sebagaimana dilansir pada tabloid Kontan edisi 11 September 2000.

Persaingan ini menjadi semakin ketat dengan hadirnya para calon pemain baru seperti PT Excelcomindo Pratama, yang memiliki jaringan serat optik terbesar dan terpanjang di Indonesia hingga saat ini. Seluruh kota besar di pulau Jawa telah dirajut dengan kabel serat optik melalui jalur utara dan selatan dengan kapasitas yang besar, sehingga tinggal meminta izin dan menambah investasi. Apalagi adanya kemudahan izin bagi beberapa fasilitas tambahan seperti bisnis kartu panggil (*preperied*) tergantung cakupan layanan yang diberikan, cukup ditandatangani pemerintah setempat.

Selain PT Excelcomindo Pratama, masih ada PT Kereta Api Indonesia yang sebenarnya sudah memiliki jaringan telekomunikasi yang dipakai untuk kepentingan internal yaitu Telepon Otomatis Kereta Api (TOKA), jadi tinggal selangkah lagi untuk bisa dinikmati masyarakat luas dan bisa menjadi operator telepon kabel walaupun tidak sebesar Telkom. Begitu pula dengan PLN yang memiliki tiang listrik di mana-mana yang sering dimanfaatkan untuk menyambung jaringan telepon. PLN tinggal membentang kabel di tiang listrik dan menjadi jaringan telekomunikasi yang siap bermain di bisnis telekomunikasi.

Belum lagi adanya fenomena *mobile banking* yang menjadikan BCA bekerjasama dengan Excelcom dan Bank Panin dengan Telkomsel merupakan tantangan yang lain lagi bagi Telkom yang pernah menjadi raja dalam bisnis telekomunikasi Indonesia.

Suatu indikasi yang cukup jelas bahwa upaya pembelajaran harus dilakukan oleh PT. Telkom, terutama karena PT. Telkom merupakan BUMN yang memiliki dwi fungsi, yaitu sebagai pemberi layanan jasa dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekaligus berorientasi profit.

Memang, usaha PT. Telkom untuk tetap tumbuh kembang dengan visinya menjadi WCO (*World Class Operator*) dengan program T-2001, memberikan indikasi bahwa PT. Telkom cukup cepat untuk melakukan upaya pembelajaran. Hanya saja perlu dipahami bagaimana implikasinya di tiap perusahaan cabang PT. Telkom. Adakah perbedaan pada dataran aplikasi yang terjadi antara perusahaan cabang-perusahaan cabang yang dimiliki PT. Telkom di daerah-daerah yang tersebar di Indonesia ?. Dengan kata lain adakah perbedaan asumsi-asumsi pembelajaran yang dimiliki oleh tiap perusahaan cabang PT Telkom ?. Karena sebagaimana diakui oleh Schein (1989), letak geografis menyebabkan terjadinya subbudaya-subbudaya yang berbeda-beda antar unit kerja walaupun dalam satu perusahaan, terlepas dari perbedaan etnik yang melatarbelakangi tiap individu karyawan. Begitu pula menurut Kotter dan Heskett (1997) yang menyatakan bahwa setiap perusahaan pada hakekatnya bersifat multibudaya -yang berkaitan dengan lokasi geografis yang berbeda:

Berdasarkan realitas tersebut, kajian mengenai budaya pembelajaran yang ada di perusahaan BUMN, terutama yang menyangkut ada tidaknya perbedaan antara perusahaan-perusahaan dengan latar belakang geografis yang berbeda sangat penting dan menarik untuk dilakukan, selain sifat dan karakteristik budaya bisnis yang selalu mengalami dan menghasilkan pembaharuan, baik berkaitan dengan budaya sebagai proses maupun budaya sebagai produk. Tidak kurang dari itu, posisi BUMN di era globalisasi yang sarat informasi seperti saat ini cukup mengkhawatirkan. Karena globalisasi dapat menimbulkan akulturasi secara besar-besaran kalau tidak bisa dinamakan *gegar budaya* (Nugroho, 1998). *Gegar budaya* yang berskala nasional maupun internasional dengan hadirnya para pemain pasar global.

Berdasarkan pemikiran di atas, perlu kiranya untuk memahami budaya pembelajaran yang terjadi pada perusahaan BUMN dengan melihat perbedaan lokasi geografis yang berkembang di Indonesia, terutama antara perusahaan cabang dalam satu perusahaan BUMN.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran mengenai budaya pembelajaran yang berkembang di perusahaan BUMN di Indonesia, maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan *adakah perbedaan budaya pembelajaran antara perusahaan dengan lokasi geografis yang berbeda pada PT. Telkom ?*.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

- a. Mengetahui budaya pembelajaran yang ada di perusahaan BUMN.
- b. Mengetahui perbedaan budaya pembelajaran yang terjadi pada perusahaan cabang yang dimiliki perusahaan yang memiliki lokasi geografis yang berbeda pada sebuah perusahaan BUMN.

2. Manfaat Penelitian

Ada dua manfaat yang akan didapat dengan melakukan penelitian mengenai budaya pembelajaran pada perusahaan BUMN, terutama budaya pembelajaran yang ada di dalamnya. Dua manfaat tersebut yaitu manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis.

Manfaat teoritis yang akan didapatkan dari penelitian ini di antaranya yaitu, (1) memberikan pemahaman mengenai budaya pembelajaran yang berkembang pada sebuah perusahaan BUMN Indonesia dengan lokasi geografis yang berbeda, dan (2) menjadi masukan bagi teori budaya organisasi, secara khusus budaya perusahaan, terutama budaya pembelajaran.

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pendiri ataupun pemilik perusahaan, Presiden Direktur, *Human Resources Development* (HRD) atau personalia, maupun karyawan perusahaan pada umumnya.

1. Manfaat bagi Pemilik Perusahaan atau Pendiri

Pemilik perusahaan atau pendiri dapat melakukan penilaian terhadap budaya perusahaan saat ini, terutama kemampuan perusahaan dalam melakukan pembelajaran dan peningkatan kinerja personal maupun organisasional. Kalaupun akan dilakukan perubahan kepemilikan, setidaknya meminimalisasi kerugian pemilik saat ini yang dalam hal ini adalah pemerintah dengan melihat prospeknya berdasar budaya yang berkembang di perusahaan tersebut, terutama jika perusahaan tersebut merupakan aset bangsa seperti BUMN.

2. Manfaat bagi Konsultan Bisnis

Konsultan perusahaan akan mendapatkan gambaran mengenai kondisi budaya pembelajaran yang dimiliki perusahaan dengan melihat perbedaan yang ada di perusahaan cabang-perusahaan cabang dengan lokasi geografis yang berbeda.

3. Manfaat bagi Presiden Direktur

Presiden Direktur dapat melakukan evaluasi terhadap budaya pembelajaran yang ada di perusahaan saat ini, dalam rangka mengembangkan visi bisnis ke depan dan melakukan penyesuaian antara kondisi lingkungan kerja dan persepsi karyawan dalam melakukan pembelajaran dengan kondisi lingkungan bisnis masa depan, sesuai lokasi geografis tiap perusahaan cabang.

4. Manfaat bagi Manager (HR) atau Personalia

Manajer HRD atau personalia dapat mengetahui kondisi lingkungan kerja dan budaya perusahaan saat ini, untuk kemudian dijadikan bahan acuan dalam pembentukan budaya perusahaan yang memiliki unsur-unsur budaya

pembelajaran (*learning culture*) dari tahap penyeleksian hingga pelatihan bagi para karyawan dengan melihat lokasi geografis tiap perusahaan cabang.

5. *Manfaat bagi Karyawan Umum*

Memberi pemahaman mengenai budaya pembelajaran yang ada di perusahaan dengan harapan dapat melakukan adaptasi dalam kinerja kesehariannya di perusahaan yang ditempati sekarang.

