

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang**

Pada awal dekade 1980-an dunia mengenal istilah Revolusi “Triple – T ” untuk menjelaskan terjadinya perubahan mendasar dalam perekonomian dunia dan hubungan ekonomi antar bangsa yang dipicu oleh perkembangan pesat di bidang teknologi telekomunikasi, transportasi, dan turisme. Revolusi ini menyebabkan pergerakan barang dan jasa serta faktor – faktor produksi ibarat arus alir yang mengalir deras ke segala penjuru dunia. Dunia semakin akrab dengan kata “Globalisasi” yang menggambarkan dunia tanpa batas (Friedman, *Borderless world*, 2006)

Efek dari globalisasi ini adalah semakin ketatnya persaingan antar perusahaan. Perusahaan atau organisasi mau tidak mau harus kuat dalam menghadapi dua sisi tantangan, tantangan eksternal dan tantangan internal. Kuat dalam menghadapi tantangan eksternal, seperti strategi bisnis dalam ekspansi pasar, persaingan investasi teknologi dengan lawan bisnis, sampai penanaman modal yang bijak dalam bursa saham. Sebagai contoh, Mc Donald di Indonesia tidak hanya menjual burger dan kentang saja, melainkan juga menjual nasi dan ayam. Nokia yang pada masa perang dingin menjadi anak kesayangan Uni Soviet dengan memproduksi alat-alat

telekomunikasi, hasil hutan, televisi dan sepatu boot, beralih ke teknologi *mobile digital /cellular phone* (Kasali, *Change* 2007).

Sisi lain yang harus dipersiapkan oleh sebuah organisasi adalah menghadapi sisi tantangan internal perusahaan itu sendiri. Bagaimana peran internal perusahaan sebagai kumpulan manusia, dengan segenap karakter dan sistem di dalamnya. Dengan adanya kemudahan akses informasi saat ini, perilaku, keinginan dan nilai-nilai yang diyakini setiap karyawan sebagai aset utama organisasi menjadi sulit dikontrol dan diprediksi. Permasalahan ini pun menuntut organisasi untuk mampu mengatasinya secara tepat sehingga tetap terjadi suatu keterpaduan dalam fungsi organisasi (Moeljono, *Corporate Culture Challenge to Excellence* 2003). Untuk mengatasi masalah-masalah eksternal dan internalnya tersebut, organisasi perlu membentuk suatu budaya organisasi yang kuat dan sehat, bila ingin mempertahankan diri, bahkan jika ingin terus tumbuh dan berkembang (Munandar, *Profil Budaya Organisasi* 2001).

Selain mampu menyelesaikan permasalahan-permasalahan tersebut, budaya organisasi yang kuat menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan beberapa perusahaan besar di dunia. Diantaranya : Toyota, Starbuck dan Google. Toyota, sebagai perusahaan manufaktur terbesar di dunia sangat menghayati keyakinan dan nilai-nilai bersama. Segala tindakan karyawan mengarah kepada kepuasan pelanggan, yang dibuktikan dengan fokusnya yang ketat terhadap kualitas (Susanto, 2003). Starbucks sangat memperhatikan kepuasan karyawan sebagai fondasi

kesuksesannya (Mujiarso, 2003), sedangkan Google yang diprakarsai Sergey Brin dan Larry Page memberikan perhatian serius bagi karyawannya. Mereka menerapkan strategi jitu untuk membuat karyawan betah bekerja dan orang di luar tertarik untuk bergabung. Kedua pemilik Google itu menawarkan sepuluh alasan untuk bekerja di Google. Termasuk, teknologi yang hebat, opsi saham, cemilan dan minuman gratis, serta kepastian bahwa jutaan orang "akan menggunakan dan memuji perangkat lunak Anda." Hasilnya Google kini menjadi raja mesin pencari, dan juga menjadi perusahaan internet paling dominan di jagat raya, sekaligus raksasa pencetak uang (Meisia, 2002). Contoh-contoh di atas, telah memperlihatkan kepada kita bahwa budaya organisasi yang kuat dan sehat sangat signifikan berdampak bagi keberhasilan perusahaan dan organisasi.

Peran budaya organisasi yang kuat juga menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan beberapa perusahaan besar di dunia untuk menjadi perusahaan yang berumur panjang (*long live company*). Peran budaya organisasi itu tergambar dalam penelitian yang dilakukan Arie de Geus dan hasilnya terangkum dalam buku "*The Living Company*" (1997). Hasil penelitian tersebut menyimpulkan banyak perusahaan mati karena manajer fokus pada kegiatan ekonomi produksi barang dan jasa, dan mereka lupa bahwa sifat asli organisasi mereka adalah suatu komunitas manusia. Organisasi sebagai komunitas manusia atau kumpulan manusia itu membutuhkan budaya organisasi yang kuat. Arie de Geus menemukan setidaknya empat faktor kunci yang menyebabkan perusahaan sehat dan mampu bertahan lama masa hidupnya, yaitu :

1. Sensitif terhadap lingkungan. Perusahaan-perusahaan tersebut tahu apa yang harus dilakukan pada saat kondisi lingkungan bisnis mereka berubah-ubah.
2. Kohesif. Perusahaan yang hidup lama adalah kesatuan yang solid, kohesif dengan identitas yang kuat. Meskipun perusahaan ini *highly diversified* akan tetapi semua orang di dalamnya merasa bahwa mereka adalah bagian dari satu entitas.
3. Toleran. Toleran disini mempunyai arti bahwa perusahaan menghindari menggunakan terlalu banyak kontrol yang terpusat.
4. Konservatisme dalam *financing*. Perusahaan ini cenderung menghindari resiko. Konservatisme juga akan mengarah kepada kebebasan perusahaan untuk melakukan apa saja yang dapat dilakukan tanpa harus meyakinkan pihak ketiga sebagai penyandang dana. Dengan demikian perusahaan akan menjadi lebih fleksibel dalam mengambil kebijakan.

Dari keempat faktor yang telah dijabarkan di atas, faktor kohesif memiliki urgensi dalam menentukan iklim perusahaan dan kemampuan perusahaan untuk bertahan. Untuk mengembangkan faktor kohesif, perusahaan harus menumbuhkan suatu budaya organisasi yang sesuai dengan keadaan perusahaan dan orang-orang di dalamnya, sehingga ada rasa kepemilikan dan loyalitas terhadap perusahaan. Budaya organisasi inilah yang nantinya memberikan identitas yang kuat pada perusahaan dan organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, perusahaan dapat memberikan suatu

pemahaman yang jelas kepada para karyawan dari tugas-tugas yang diberikan dan memberikan pengaruh yang besar terhadap perilaku anggota-anggotanya karena tingginya tingkat kebersamaan (Robbin, 1996).

Upaya mengembangkan budaya organisasi yang kuat, perlu memperhatikan kesesuaian dengan visi, misi, strategi dan karakter organisasinya. Perbedaan visi dan misi, jelas membutuhkan budaya organisasi yang berbeda pula. Oleh sebab itu, budaya organisasi bersifat relatif dan tidak bisa dikatakan baik atau buruk disetiap perusahaan (Susanto, 2003). Sebagai contoh: budaya organisasi Mc. Donald tentu berbeda dengan Nokia karena produk, strategi, dan karakternya pun berbeda. Akan tetapi, pada perusahaan yang memiliki produk dan segmen pasar serupa, perbedaan budaya akan menghasilkan kualitas kerja yang berbeda. Seperti ketika kita melakukan *booking* untuk menginap di hotel, kita merasakan perbedaan kualitas layanan diantara berbagai hotel, walaupun petugasnya sama-sama orang Indonesia. Di hotel asing tertentu, layanannya lebih baik. Demikian pula kalau kita berhadapan dengan *front line officer* di Bank Asing tertentu, mengapa bisa lebih baik, padahal sesama orang Indonesia? Tetapi mengapa sesama orang Indonesia dapat memberi layanan yang berbeda-beda? Salah satu jawabannya adalah karena budaya perusahaan masing-masing bank berbeda. Hal ini bisa dilihat dari perilaku aktual yang diwujudkan dalam bentuk pelayanan kepada masing-masing nasabah (Susanto, 2003).

Banyak faktor yang menentukan apakah budaya perusahaan sesuai untuk sebuah organisasi dalam waktu tertentu. Faktor utama adalah tujuan, visi dan misi perusahaan, kedua adalah lingkungan bisnisnya.

Lingkungan bisnis ini akan mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya yang dituangkan dalam strategi. Dalam melaksanakan strategi ini diperlukan budaya yang dapat mendukung organisasi mencapai tujuannya. Jadi, budaya organisasi dalam kurun waktu tertentu di masa lalu dan sesuai dengan sebuah perusahaan belum tentu sesuai lagi dimasa kini karena lingkungan yang berubah. Lingkungan bisnis yang berubah, misalnya dari monopoli menuju oligopoli, akan menuntut perubahan bisnis demikian pula berbagai regulasi yang menjadikan pasar bebas dan mendorong persaingan bebas. Lingkungan yang berubah ini menuntut perusahaan untuk mengubah strateginya. Dan perubahan strategi dalam taraf tertentu menuntut perubahan budaya untuk mendukung strategi tersebut (Susanto, 2003).

Pada studi ini, peneliti tertarik tentang bagaimana persaingan industri telekomunikasi operator seluler di Indonesia. Industri telekomunikasi adalah industri yang bergerak dibidang jasa dan saat ini menjadi industri yang paling berkembang dalam 10 tahun terakhir di Indonesia. Perkembangan industri telepon seluler memberikan dampak bagi masyarakat, menurut data dari *The World Factbook* diketahui bahwa Indonesia yang memiliki penduduk sekitar 230 juta jiwa berada di peringkat ke-6 dunia pada tahun 2008 dengan pengguna telepon seluler diperkirakan sebanyak 140 juta jiwa lebih sedangkan pada posisi juara pertama yaitu China sebanyak 634 juta jiwa, kemudian diikuti oleh India sebesar 439 juta jiwa, peringkat ketiga oleh Amerika Serikat sekitar 270 juta jiwa, peringkat keempat Rusia sekitar 188 juta jiwa, dan Brazil pada posisi ke-lima sekitar 150 juta jiwa.

Pertumbuhan pengguna telepon seluler juga begitu besar sekitar 30% pertahun selama lima tahun terakhir ini, dengan pertumbuhan pasar yang besar tersebut membuat perusahaan telekomunikasi yang ada di Indonesia ditengah iklim persaingan yang terjadi harus mampu menempatkan posisi yang strategis dan harga yang kompetitif supaya dapat merebut pasar yang ada. Pada tahun 2010 diketahui bahwa perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan operator seluler sebanyak 11 perusahaan di Indonesia, misalnya seperti: Telkom, Indosat, Axis, 3, mobile-8, Bakrie Telecom. Hal ini memberikan persaingan yang ketat antar operator dalam memperebutkan pasar, kemudian jika dibandingkan dengan negara-negara lain, perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan telepon seluler maka Indonesia termasuk yang paling banyak dan ketat persaingannya. Sebagai contoh adalah negara Amerika Serikat, Eropa dan Australia tidak sampai lima perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi kemudian di kawasan ASEAN juga demikian.

Di tengah persaingan operator seluler yang ketat inilah XL hadir di Indonesia dan mampu bersaing dengan operator seluler lain. PT. XL Axiata Tbk. ("XL") didirikan pada tanggal 8 Oktober 1989 dengan nama PT Grahametropolitan Lestari, bergerak di bidang perdagangan dan jasa umum. Enam tahun kemudian, XL mengambil suatu langkah penting seiring dengan kerja sama antara Rajawali Group – pemegang saham PT. Graha metropolitan Lestari – dan tiga investor asing (NYNEX, AIF, dan Mitsui). Nama XL kemudian berubah menjadi PT. Excelcomindo Pratama dengan bisnis utama di bidang penyediaan layanan telepon dasar. Pada tanggal 6

Oktober 1996, XL mulai beroperasi secara komersial dengan fokus cakupan area di Jakarta, Bandung dan Surabaya. Hal ini menjadikan XL sebagai perusahaan tertutup pertama di Indonesia yang menyediakan jasa telepon dasar bergerak seluler. XL pada saat ini merupakan penyedia layanan telekomunikasi seluler dengan cakupan jaringan yang luas di seluruh wilayah Indonesia bagi pelanggan ritel dan menyediakan solusi bisnis bagi pelanggan korporat. Layanan XL mencakup antara lain layanan suara, data dan layanan nilai tambah lainnya (*value added services*).

Fenomena kesuksesan PT. XL Axiata Tbk yang peneliti pelajari, tidak hanya menyediakan layanan jasa telekomunikasi seluler, tetapi juga menyediakan jasa Internet Telepon untuk keperluan publik (*Voice over Internet Protocol/VoIP*) dan jasa Interkoneksi Internet. Selain itu, PT. XL Axiata Tbk juga mendapatkan banyak penghargaan dalam hal pengelolaan dan manajemen, produk, dan kontribusi terhadap masyarakat. Fenomena kesuksesan PT. XL Axiata Tbk dari beberapa literatur yang peneliti pelajari, dan peneliti mendapatkan sejumlah penghargaan yang diterima PT. XL Axiata Tbk seperti :

1. *Best CEO* 2010, yang didapatkan oleh Direktur PT XL Axiata Tbk (XL), Hasnul Suhaimi. Penghargaan yang diinisiasi oleh majalah SWA ini mendasarkan penilaian atas dua parameter (*CEO Index*) yakni kepemimpinan dan komitmen karyawan.
2. Penghargaan *Frost & Sullivan - Indonesia Best Practice Awards* 2010 untuk dua kategori, yaitu *Service Provider of the Year* dan *Mobile Service Provider of The Year*. Penghargaan ini didapat atas pertimbangan keberhasilan XL



dalam mencetak kinerja finansial dan operasional yang sangat bagus sepanjang 2009/2010, di mana secara jelas menunjukkan pertumbuhan yang positif hingga Semester I 2010. XL menunjukkan peningkatan pertumbuhan baik dalam jumlah pendapatan maupun EBITDA, juga jumlah pelanggan secara signifikan dibandingkan dengan tahun lalu untuk periode yang sama.

3. Penghargaan rekor MURI untuk kategori penyelenggara acara deklarasi Sumpah Pemuda melalui jejaring sosial terbanyak tahun 2010. Tercatat sedikitnya 90.000 akun di jejaring sosial telah ikut mengumandangkan kembali teks Sumpah Pemuda 1928 secara *online* dalam acara yang diinisiasi oleh XL ini
4. *Top 5 Best Managed Companies 2010*, yaitu penghargaan yang diberikan oleh *Finance Asia Magazine* kepada perusahaan yang mengalami pertumbuhan besar yang dilihat dari pertambahan jumlah pendapatan dan jumlah pelanggan
5. *Best Blackberry Service* dan *Best Value Added Service* di ajang Indonesia Cellular Award 2010, yaitu penghargaan sebagai bentuk apresiasi terhadap perusahaan yang menyediakan pelayanan yang prima untuk Blackberry.
6. *Best Mobile Data Services GSM 2010*, yaitu penghargaan yang diberikan oleh Majalah Selular
7. *Net Promoter Score Excellence Award 2010*, yaitu penghargaan yang diberikan oleh majalah SWA kepada perusahaan yang memperhatikan pengalaman pelanggan dalam menikmati sebuah produk atau layanan jasa.

8. *Word of Mouth Marketing Award 2010*, yaitu adalah penghargaan yang diberikan kepada merek produk dan layanan yang dinilai berhasil memanfaatkan pemasaran *word of mouth* (WOM) atau dari mulut ke mulut.
9. *Global Telecoms Business – Innovation Award 2010* untuk kategori “Inovasi dalam Jaringan Core” (*Core Network Innovation*) untuk MSC Pool terbesar di dunia.
10. *Euromoney - Asia Best Managed Companies 2009 Director of Publishing – Asia Euromoney*. Dari majalah *Euromoney* untuk kategori *Overall Most Convincing and Coherent Strategy – Indonesia*. Penghargaan dari majalah *Euromoney* ini jatuh kepada XL setelah hasil polling dari 211 analis equitas terkemuka pada berbagai bank investasi dan lembaga riset ekonomi di Asia Pasifik menilai XL sebagai perusahaan Indonesia yang paling impresif dari sisi *management accessibility*, transparansi keuangan, serta prosedur *corporate governance*.
11. *Telecom Asia Award 2009* dengan kategori *Best Mobile Carrier* dan *Best Emerging Market Carrier*. Dengan demikian maka XL menjadi operator pertama dari Indonesia yang berhasil mendapatkan Award bergengsi yang telah digelar selama 12 tahun yang diselenggarakan oleh *Telecom Asia Group*, salah satu grup penerbitan media telekomunikasi terbesar di Asia.
12. *MAKE (Most Admire Knowledge Enterprise/Perusahaan Berbasis Pengetahuan yang Paling Dikagumi) Award* pada tahun 2010, 2008 dan 2006. Penghargaan diberikan berdasarkan studi yang dilakukan oleh *Dunamis*

*Organization Services*, sebuah perusahaan konsultan terkemuka di Indonesia, dan *Teleos*, sebuah perusahaan riset independen terkemuka di dunia, yang melibatkan 67 pimpinan dari 67 perusahaan terkemuka di Indonesia, dan berfokus pada kemajuan organisasi Indonesia yang berbasis pengetahuan.

13. *Forsel Award 2010*.

14. *Golden Ring Award 2010*.

15. *Customer Loyalty Award 2010*.

16. *Indonesia Business Award (IndoBSA) kategori Branded Service Champion 2008*, yaitu penghargaan-penghargaan dari MarckPlus Inc. – perusahaan jasa konsultasi pemasaran untuk perusahaan yang berhasil memberikan pelayanan yang berkualitas dan unik kepada para pelanggannya.

17. *New Wave Marketing Award 2008*, merupakan penganugerahan kepada perusahaan yang dianggap berhasil menggelar konsep *New Wave Marketing*, suatu model marketing praktis yang merangkul pelanggan secara horisontal, vertikal dan komunitas.

18. *Marketing Award* pada tahun 2008 dan 2006 untuk kategori *Best Innovation in Marketing* dan *Best Campaign in Marketing*, yaitu penghargaan yang diberikan oleh Majalah Marketing kepada perusahaan yang dinilai berhasil menerapkan inovasi dalam strategi marketing.

19. *Gadget Award 2008 (The Best Innovative Marketing in 2007)*.

20. *Cellular Award (ICA) 2008 (The Best Marketing & Promotion Award)*

21. *The most prospective brand in Indonesia (Best Brand Award 2008 - award from Swa magazine and MARS).*
22. SCTV Award 2008 – Iklan Ngetop (Awarded by SCTV).
23. *The Best E-Corp 2007* untuk kategori *The Best IT System* dari majalah SWA.
24. *Call Center Award 2006.*
25. *Best GSM Operator 2006* dari Dyandra Promosindo dan Majalah Sinyal.
26. *The Most Innovative Company 2006* dari Direxion.
27. *National Brand Award 2006 as The Most Innovative Company.*
28. *The Best Innovation in Marketing & The Best in Marketing Campaign* dari *Marketing Award 2006.*
29. Penghargaan dari Persatuan Wartawan Indonesia (PWI) untuk kategori “Inovasi Fitur dan Teknologi” tahun 2005.
30. *The Most Innovative Marketing* dari majalah bulanan Selular pada malam penganugerahan Selular Award 2004.

Fenomena kesuksesan XL juga diikuti tantangan yang begitu besar. Pada saat ini XL menempati urutan kedua operator seluler dibawah Telkomsel. Di peringkat ketiga menyusul IM3 yang siap menyusul XL. Peringkat operator seluler dinilai dari besarnya pendapatan dan jumlah pelanggan per semester. Visi XL adalah menjadi operator seluler nomer satu di Indonesia namun pada kenyataannya hanya menduduki peringkat nomer dua dengan selisih jumlah pendapatan dan pelanggan masih jauh dibawah Telkomsel, Seperti yang diutarakan oleh Bapak Nashrudin Ismail, *General Manager Human Capital Development* :

“ XL saat ini menghadapi tantangan begitu besar. Bagaimana persaingan menjadi operator seluler terbaik di Indonesia sangat lah ketat. Kita harus punya internal yang kuat, yang solid. Harus diakui kita memang punya budaya organisasi saat ini, tapi internalisasinya masih belum maksimal. Tampaknya budaya organisasi masih harus ditinjau kembali dengan tantangan saat ini agar kita bisa lebih adaptif”

Tantangan lainnya yang berkaitan akan dihadapi XL adalah bagaimana XL adalah perusahaan operator seluler yang mengutamakan Inovasi harus mempunyai *Mutual Adjustment*, yaitu bagaimana melakukan suatu koordinasi dengan menggunakan proses yang sederhana dan menggunakan komunikasi secara informal. Mutual adjustment bisa diperkuat dengan budaya organisasi yang kuat pula (Sandy, *Strategic Management 2009*).

Untuk memahami fenomena tersebut, peneliti mengacu pada tiga tingkatan budaya organisasi yang dikemukakan Schein (1997). Penggunaan teori budaya organisasi yang dikemukakan Schein sebagai teori utama dikarenakan keutuhannya dalam membahas budaya organisasi. Schein tidak hanya membahas sesuatu yang tampak secara fisik dan nilai-nilai yang mendukung saja. Akan tetapi, Schein juga membahas budaya organisasi dari asumsi dasar yang diyakini organisasi sebagai sesuatu yang diterima apa adanya secara tidak disadari. Tingkat pertama budaya organisasi menurut Schein adalah artifak dimana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan. Tingkat kedua adalah nilai-nilai yang memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artifak. Tingkat ketiga adalah asumsi dasar dimana budaya diterima begitu saja, tidak kasat mata, dan tidak disadari (Schein, 1992).

Untuk menggali dan mendapatkan budaya organisasi PT. XL Axiata Tbk maka peneliti memilih *Appreciative Inquiry* sebagai pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini. Pemilihan *Appreciative Inquiry* ini didasarkan pada pemahaman bahwa budaya organisasi tidak dapat "diukur" dan "dikuantifikasi" lewat survei atau teknik lain yang hanya bertanya tentang perilaku dan nilai-nilai yang dianut. Upaya memahami budaya organisasi membutuhkan sebuah pendekatan yang memungkinkan adanya interaksi dengan manusia di dalam organisasi yang membentuk budaya organisasi itu (Schein, 1999). *Appreciative Inquiry* dilandasi oleh prinsip-prinsip dasar yang menjadi pijakan berpikirnya. Salah satunya adalah prinsip *Social Constructionist*. Gergen menyatakan bahwa “penyelidikan *Social Constructionist* pada prinsipnya berkenaan dengan mempertegas proses dimana manusia mulai mendeskripsikan, menjelaskan atau selain itu mempertanggungjawabkan dunia (termasuk dirinya sendiri) dimana mereka hidup (Gergen 1958: 266 dalam Haar, 2002).

Prinsip *Social Constructionist*, menurut Whitney dan Bloom (2003) kekuatan sebuah bahasa bukan sebagai alat individu, akan tetapi lebih sebagai kendaraan bagi sebuah organisasi untuk menciptakan pengetahuannya dan membuat pemaknaan atau nilai. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari seorang psikolog social, Kenneth J. Gergen (dalam Whitney dan Bloom, 2003) “apa yang menjadi pengetahuan di dunia tumbuh dari hubungan dan tertanam tidak hanya berasal dari pemikiran individu akan tetapi juga dengan penafsiran atau tradisi bersama”. Penerapan *Social Constructionist* dalam *Appreciative Inquiry* menurut Whitney dan Bloom (2007),

terdapat pada beberapa kegiatan *Appreciative Inquiry* yang memang lebih mengedepankan dialog dalam setiap tahapan-tahapannya. *Appreciative Inquiry* menganggap penting percakapan sebagai pembentuk organisasi. Percakapan bukan sekedar cermin yang merefleksikan realitas, akan tetapi suatu yang dikonstruksikan dan mengkonstruksi realitas para anggota organisasi. Selain itu, percakapan dan bahasa telah banyak di gunakan dalam penyampaian budaya organisasi (Schein 1997). Sehingga, salah satu cara untuk mengubah budaya organisasi adalah dengan mengubah percakapan yang dilakukan anggota organisasi. (Setiawan , 2007 dalam Whitney dan Bloom 2007).

Berdasarkan wacana yang telah diuraikan diatas, peneliti tertarik untuk mengungkap bagaimana kesuksesan PT. XL Axiata Tbk erat kaitannya dengan budaya organisasi perusahaan tersebut. Mengingat organisasi adalah sekumpulan dari manusia sehingga membutuhkan sebuah pendekatan yang mampu menggambarkan interaksi yang ada di dalamnya. *Appreciative Inquiry* sebagai pendekatan yang menghargai dari apa yang terbaik dari individu, diharapkan dapat lebih menggambarkan budaya organisasi secara lebih komprehensif.

## **I. 2. Fokus Penelitian**

Berdasarkan latar belakang fenomena di atas, maka fokus penelitian ini dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian, yaitu bagaimanakah budaya organisasi PT. XL Axiata Tbk ?

### **I. 3 Signifikansi dan Keunikan Penelitian**

Signifikansi penelitian adalah penguraian secara singkat dan jelas tentang alasan diadakannya suatu penelitian atas suatu topik. Signifikansi ini dapat berupa aspek urgensi, krusialitas, dan maupun keunikan dari suatu penelitian, yang untuk memperolehnya dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari studi literatur, perbandingan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, dan sebagainya.

Berdasarkan kajian atas berbagai aspek, yaitu fenomena dilapangan, referensi literatur, dan penelusuran atas berbagai penelitian sejenis yang telah ada sebelumnya, maka signifikansi dan keunikan dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Masih terbatasnya penelitian ilmiah terutama pada disiplin ilmu psikologi membahas mengenai budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian dengan menggunakan metode kualitatif ini didasarkan pada pemahaman bahwa budaya organisasi tidak dapat "diukur" dan "dikuantifikasi" lewat survei atau teknik lain yang hanya bertanya tentang perilaku dan nilai-nilai yang dianut. Upaya memahami budaya organisasi membutuhkan sebuah pendekatan yang memungkinkan adanya interaksi dengan manusia di dalam organisasi yang membentuk budaya organisasi itu (Schein, 1999). Pendekatan kualitatif dinilai tepat digunakan karena memiliki karakteristik kontak personal langsung peneliti di lapangan. Mengunjungi lapangan berarti terjadi interaksi langsung dengan manusia dan mengembangkan hubungan personal langsung dengan orang-orang yang diteliti, agar peneliti memperoleh pemahaman



yang jelas tentang realitas dan kondisi nyata yang diteliti (Poerwandari, 2005).

Tabel 1. Signifikansi dan Keunikan Penelitian

<b>Penelitian</b>	<b>Metode</b>	<b>Fokus Penelitian</b>
Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kualitas SDM terhadap Kinerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran Provinsi Papua	Kuantitatif	Untuk mengetahui pengaruh faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja Dinas Pendidikan dan Pengajaran Provinsi
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Guru di SMA Negeri 1 Puri Kabuten Mojokerto	Kuantitatif	Peran budaya organisasi sekolah untuk menjaga dan memelihara komitmen sehingga kelangsungan mekanisme dan fungsi-fungsi yang telah disepakati oleh organisasi dapat terealisasikan tujuannya
<i>Audience Mindset</i>	Kuantitatif	Pandangan masyarakat terhadap tokoh

<i>and Influence on Personal Political Branding</i>		politik
Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada kantor Badan Otorita BATAM	Kuantitatif	Peran dari kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keadilan Distributif, Prosedural, dan Produktivitas Kerja Pegawai Hotel Berbintang di DIY	Kuantitatif	Pengaruh budaya organisasi terhadap keadilan distributif, prosedural dan produktivitas kerja
Pengaruh Budaya Organisasi Kab. Lombok Barat terhadap Komitmen	Kuantitatif	Menganalisis adanya pengaruh yang signifikan nilai budaya organisasi terhadap komitmen dan prestasi kerja

dan Prestasi Kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Lombok Barat (NTB)		
Upaya meningkatkan efektivitas kinerja unit kerja berdasarkan Unit Kerja RSU. Haji Surabaya, RS. Al Irsyad, RSI. A Yani	Kuantitatif	Meningkatkan efektifitas kinerja unit berdasarkan budaya organisasi unit kerja

Penelitian mengenai budaya organisasi telah banyak dilakukan. Akan tetapi, melihat literatur yang ada penelitian mengenai budaya organisasi dengan menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry* merupakan sebuah keunikan sekaligus mempunyai nilai tambah

Keunikan dan nilai tambah pendekatan *Appreciative Inquiry* yang tidak dimiliki pendekatan lain adalah bagaimana *Appreciative Inquiry* mengedepankan *inquiry*. Pengakuan bahwa organisasi, seperti entitas yang hidup, akan bereaksi bahwa organisasi hidup akan 'merespon' dengan proses pertanyaan dalam beberapa

cara. Secara umum, pertanyaan mengarahkan perhatian terhadap aspek-aspek tertentu dari kehidupan. Ini berarti semakin kita menyelidiki daerah tertentu, maka semakin banyak informasi yang kita hasilkan. Ini bertindak untuk 'pertumbuhan' pada bidang kehidupan kita. Dalam penelitian ini akan dicari pemahaman budaya organisasi yang diinginkan oleh organisasi, maka akan semakin banyak budaya organisasi yang diinginkan itu tercipta.

Keunikan dan nilai tambah pendekatan *Appreciative Inquiry* kedua adalah *Appreciative Inquiry* mengedepankan Imajinasi. Dalam *Appreciative Inquiry*, imajinasi dapat memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi dan kepercayaan dalam dan dari diri seseorang dalam konteks organisasi adalah anggota organisasi. Imajinasi dapat memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku. Psikolog Olahraga menggunakan imajinasi dalam bentuk visualisasi untuk membantu meningkatkan kemampuan dan motivasi klien mereka. *Appreciative Inquiry* juga menggunakan imajinasi untuk membuat gambar yang diinginkan di masa depan, gambar yang diinginkan tentang bagaimana hal yang bisa membuat seseorang bertindak untuk menarik orang lain ke arah mereka. Dalam penelitian ini karyawan menjadi gembira dengan imajinasi mereka, mereka menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, dan perilaku mereka menjadi lebih terorganisasi untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Sudah disebutkan di atas beberapa signifikansi dan keunikan menggunakan pendekatan *Appreciative Inquiry* pada penelitian. Oleh sebab itu, penggunaan pendekatan *Appreciative Inquiry* dalam penelitian ini diharapkan dapat menggali lebih

dalam tentang apayang menyebabkan keberhasilan organisasi, mencari apa yang terbaik, dan menciptakan hal-hal terbaik lainnya yang belum terdali oleh organisasi sehinggadapat meningkatkan tingkat adaptif PT. XL Axiata Tbk dalam menghadapi perubahan.

#### **I. 4. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman dan gambaran mengenai budaya organisasi PT. XL Axiata Tbk .

#### **I. 5. Manfaat Penelitian**

Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah Psikologi Industri dan Organisasi.

Manfaat Praktis.

1. Memberikan pengetahuan bagi para pembaca (masyarakat) mengenai budaya organisasi PT. XL Axiata Tbk .
2. Memberikan sumbangan pemikiran kepada pengelola dan manajemen tentang budaya organisasi PT. XL Axiata Tbk ,dengan harapan dapat membantu dan mengembangkan tingkat adaptif organisasi terhadap perubahan lingkungan.