

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk adalah salah satu operator jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia dan merupakan satu-satunya operator telekomunikasi milik negara. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, tahun 2015 telah melakukan reklasifikasi *portfolio product*-nya dari delapan belas *portfolio product* hanya menjadi enam, yaitu *mobile*, *fixed*, *interconnection & international traffic*, *network infrastucture*, *enterprise digital*, dan *consumer digital*, yang operasionalnya dilakukan oleh anak-anak perusahaan yang dimilikinya. Berikut tabel mapping *portfolio product* PT. Telkom ke dalam masing-masing *owner* bisnisnya :

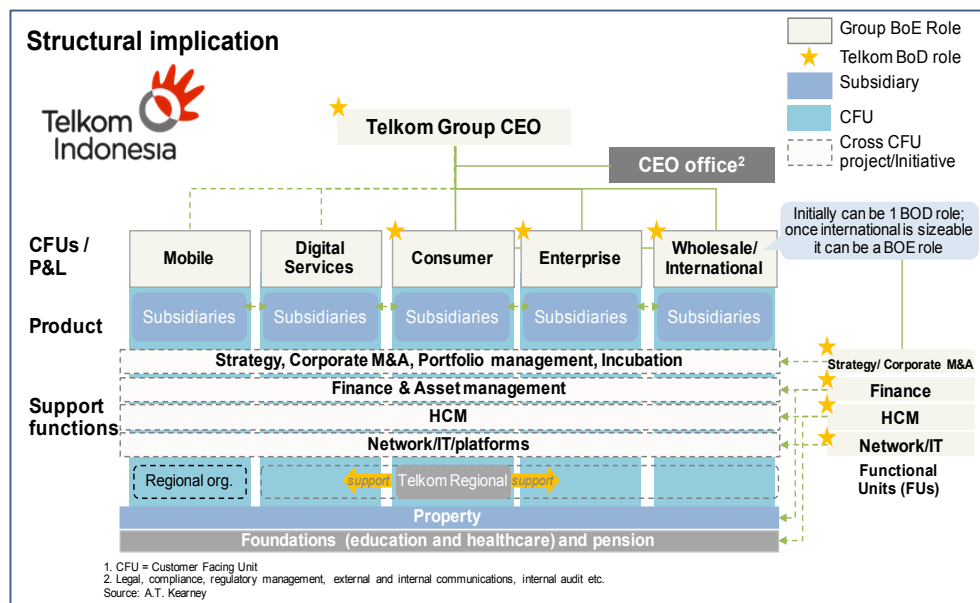
Tabel : 1.1 Mapping *Portfolio Product* PT. Telkom kedalam Masing-masing *Owner* Bisnisnya

		Product sub-category	Primary Biz Owner	Secondary Biz Owner	Current 18 portfolio		
1	Mobile	Mobile Legacy	Mobile CFU	-	2 Mobile	T	
		Mobile BB					
2	Fixed	Fixed voice	Consumer CFU	Enterprise CFU	1 Fixed Phone	T	
		Fixed BB			4 Fixed Broadband, 5 WiFi	T	
3	Interconnection & Int'l Traffic	Wholesale – Interconnection	WS/Int. CFU	(Enterprise CFU for int'l IT)	3 Interconnection & Int'l Traffic	T	
		International business					
4	Network infrastructure	Satellites	Enterprise CFU	WS/Int. CFU	7 Satellite	T	
		Towers	WS/Int. CFU	-	8 Tower	T	
5	Enterprise digital	ICT Platform	Enterprise CFU	WS/Int., Digital services, Mobile, Consumer CFU	6 Network Services	T	
					IT services		10 Managed Apps and SI
					Data Center and Cloud		11 Dt Center & Cloud Comp.
		Smart enabler platform			BPO		12 BPM
					Devices / hardware		9 Premises Integration Services
					Payments		14 e-Payment
					Digital Advertising		18 Digital Advertising
Big data & other smart enablers	13 Big Data						
15 Ecosystem Solution	ME						
6	Consumer digital	E-commerce	Digital services CFU	Consumer, Mobile, Enterprise CFU	16 Digital Home	ME	
		Video/TV			17 Digital Media Life	ME	
		Mobile digital (e.g., Game, Music)	Mobile CFU	Digital services CFU			
Others		Property	Finance	-	-		

Sumber : Data internal PT. Telkom

*Owner* bisnis yang menjalankan bisnis PT. Telkom disebut CFU (*Customer Facing Unit*), berjumlah lima unit yang terdiri dari *Mobile CFU*, *Customer CFU*, *Enterprise CFU*, *Whole Sales & Internasional CFU*, *Digital Service CFU*.

Model CFU ini membawa implikasi terhadap struktur organisasi PT. Telkom sebagaimana gambar berikut :

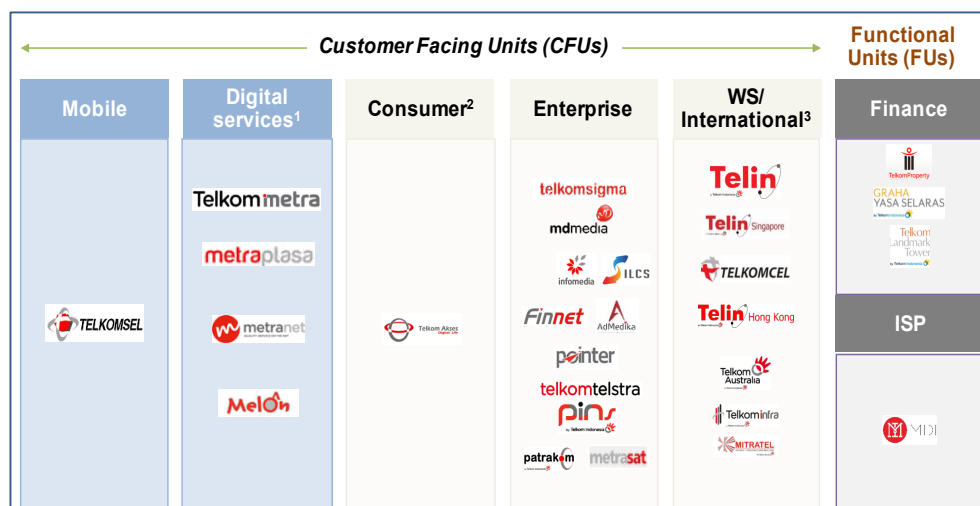


Gambar : 1.1 Implikasi CFU terhadap Struktur Organisasi PT. Telkom.  
 Sumber : Internal Dokumen PT. Telkom

Berikut penjelasan mengenai *portfolio* bisnis Telkom : *Telecommunication*, merupakan bagian bisnis legacy Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak Plain Ordinary Telephone Service (POTS), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) serta korporasi. *Information*, Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah New Economy Business (NEB). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup Value Added Services (VAS) dan Managed Application/IT Outsourcing (“ITO”), e-Payment dan IT enabler Services (ITeS). *Media*, merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan Free To Air (FTA) dan Pay TV untuk gaya hidup digital yang modern. *Edutainment*, menjadi salah satu

layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya Ring Back Tone (“RBT”), SMS Content, portal dan lain-lain. *Services*, menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan Customer Portfolio Telkom kepada pelanggan Personal, Consumer/Home, SME, Enterprise, Wholesale, dan Internasional.

Telkom *Group* Sebagai perusahaan telekomunikasi, terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai *New Wave Business*. Untuk meningkatkan *business value*, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (Telecommunication, Information, Media Edutainment & Service). Untuk menjalankan portofolio bisnisnya, Telkom Group memiliki lima anak perusahaan, yakni PT. Telekomunikasi Indonesia Selular (Telkomsel), PT. Telekomunikasi Indonesia International (Telin), PT. Telkom Metra, PT. Telkom Akses (PT. TA) dan PT. Telkomsigma. Berikut gambaran mapping CFU kedalam *subsidiaries* PT. Telkom :



Gambar : 1.2 Mapping CFU kedalam *Subsidiaries* PT. Telkom.

Sumber : Internal Dokumen PT. Telkom

Dalam meningkatkan *bussiness value*, maka perusahaan ini haruslah banyak memiliki sumber daya manusia yang lebih kompeten dan kapabel. Tugas peningkatan kompetensi dan kapabilitas karyawan TelkomGroup,

dilakukan oleh unit Telkom Corporate University Center yang berdiri sejak tahun 2012. Pada tahun inilah unit pengelola *knowledge management* berpindah dari direktorat Human Capital ke unit Telkom CorpU Center. Pengalihan pengelolaan *knowledge management* ke Telkom CorpU Center, seiring dengan fungsi Telkom CorpU Center dalam meningkatkan kompetensi dan kapabilitas seluruh karyawan TelkomGroup.

Perubahan organisasi PT. Telkom akibat implementasi konsep CFU, membawa dampak perubahan struktur organisasi Telkom CorpU Center pada tahun 2015 menjadi sebagai berikut :



## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Memasuki era globalisasi, setiap pelaku usaha perlu lebih meningkatkan keunggulan kompetitifnya agar tetap bisa eksis. Para pelaku usaha perlu melakukan perubahan dan penyesuaian sesuai dengan perubahan lingkungan yang terjadi.

Perubahan yang demikian cepat dalam berbagai aspek, menuntut personel dalam organisasi harus selalu mengikuti perubahan yang terjadi. Hal inilah yang menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dalam menjalankan bisnis dari *resource-based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness* Nonaka dan Takeuchi (1995). Kedua konsep ini merupakan konsep yang bertolak belakang, dimana konsep *resource-based competitiveness* bertumpu pada keunggulan sumber daya alam lokasi dan geografis, sedangkan konsep *knowledge-based competitiveness* berdasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan. Jadi dalam hal ini, perusahaan atau organisasi yang unggul tidak lagi harus semata-mata bertumpu pada sumber daya finansial, bangunan, tanah, teknologi, posisi pasar, dan aset-aset yang bersifat *tangible* lainnya, tetapi justru harus lebih mampu pada aset pengetahuan (*intangible*).

PT. Telkom yang telah mengimplementasikan konsep knowledge management sejak 21 Maret 2005, dengan diberlakukannya Keputusan Direksi PT. Telkom nomor : KD.09/PS100/CTG-30/2005 tentang Implementasi Knowledge Management Telkom (KAMPIUN), yang dikelola oleh satu unit selevel AVP (*Assistent Vice President*) dengan pemangku Band Posisi-II di kantor Pusat. Tujuan pembentukan Kampiun ini disebutkan pada pasal 2 ayat (2) yaitu :

- a. Terciptanya sarana kolaborasi dan komunikasi baik yang formil maupun yang informal, sebagai sarana pendorong gairah berkomunikasi dan berbagi *knowledge*.
- b. Tersedianya sistem dan mekanisme pengelolaan *knowledge* yang dimiliki perusahaan.

- c. Tersedianya sistem dan mekanisme pemenuhan kebutuhan *knowledge* perusahaan dan karyawan agar lebih efektif dalam pencapaian target bisnis perusahaan.
- d. Sebagai sarana untuk bersinergi antar individu, antar tim, antar unit, antar perusahaan dalam lingkup Telkom Group, bahkan antar Telkom dengan mitra kerja eksternalnya.

Sejak Telkom CorpU terbentuk pertama kali tahun 2012, tepatnya tanggal 14 Desember 2012 dengan Peraturan Perusahaan nomor : PD.202.05/r.00/PS150/COP-B0400000/2012 Tentang Telkom Corporate University, knowledge management mengalami fenomena penurunan utilitas pada dua tahun terakhir, yaitu tahun 2014 dan 2015, bahkan tahun 2015 mengalami penurunan yang sangat tajam yaitu 41%.

Penurunan utilitas tersebut terlihat dari jumlah karyawan yang akses ke aplikasi kampiun, baik akses untuk membaca maupun akses untuk *download* knowledge yang ada pada *repository* aplikasi tersebut. Berikut data penurunan dimaksud :

Tabel 1.2 Utilisasi Akses Knowledge Management  
Karyawan PT. TELKOM  
Tahun 2013 s/d 2015

TAHUN	JML AKSES	JML PENURUNAN AKSES	PROSENTASE PENURUNAN
2013	34,797		
2014	33,463	1,334	4%
2015	23,686	9,777	41%
<b>Grand Total</b>	<b>91,946</b>	11,111	

Sumber : data Knowledge Management Telkom (kampiu)

Selain di PT. Telkom, ternyata fenomena yang sama berupa penurunan karyawan yang akses untuk memanfaatkan knowledge, juga terjadi di PT. Krakatau Steel sebagaimana data berikut :

Tabel 1.3 Utilisasi Akses Knowledge Management  
Karyawan PT. Krakatau Steel  
Tahun 2012 s/d 2015

TAHUN	Jumlah File akses/diunduh	JML PENURUNAN AKSES	PROSENTASE PENURUNAN
2012	114,627		
2013	81,466	33,151	28,9%
2014	45,714	35,752	43,8%
2015	44,160	1,554	3,4%
<b>Grand Total</b>	<b>285,967</b>	<b>70,457</b>	

Sumber : Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT. Krakatau Steel, Tbk 2015

Adanya fenomena di atas dapat menjadi salah satu indikator kurangnya keinginan/minat/gairah karyawan dalam memanfaatkan informasi/ knowledge yang ada. Utilitas *knowledge* yang menurun, yang apabila tidak segera dicari akar permasalahannya akan berpotensi tidak tercapainya tujuan dari *knowledge management* itu sendiri.

Sebagai unit yang diberikan mandat dalam pengembangan kompetensi TelkomGroup, yang sekaligus berfungsi sebagai unit pengelola knowledge, Telkom CorpU Center dituntut memiliki karyawan yang memiliki knowledge lebih agar dalam proses pengembangan kompetensi bisa berhasil guna secara optimal. Hal ini Adanya penurunan akses Karyawan Berdasarkan fenomena data di atas, maka peneliti tertarik untuk mengetahui dan menganalisa faktor-faktor yang mengakibatkan menurunnya utilitas dalam bentuk akses ke KM dari karyawan Telkom Corporate University Center dalam memanfaatkan knowledge yang ada.

### 1.3. Perumusan Masalah

1. Seberapa tinggi KM *enabler* (*leadership, culture, technology, KM strategy, dan people*) dan *knowledge utilization* di Telkom CorpU Center?
2. Apakah KM *enabler* (*leadership, culture, technology, KM strategy, dan people*) berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge utilization* di Telkom CorpU Center?



#### 1.4. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui bagaimana KM *enabler* (*leadership, culture, technology, KM strategy, dan people*) dan *knowledge utilization* di Telkom CorpU Center.
2. Mengetahui apakah KM *enabler* (*leadership, culture, technology, KM strategy, dan people*) berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge utilization* di Telkom Corporate University Center.

#### 1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain:

1. Manfaat teoretis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan khasanah keilmuan yang terkait dengan *knowledge management*, untuk dijadikan sebagai bahan kajian/tambahan informasi atau untuk meneliti lebih lanjut terhadap aspek yang sama dengan kajian yang berbeda.

2. Manfaat praktis

- a. Masukan bagi manajemen PT. Telkom yang terkait, dalam upaya perbaikan utilisasi *knowledge management* yang dikelolanya.
- b. Sebagai bahan referensi bagi praktisi di perusahaan/organisasi selain PT. Telkom, dalam meningkatkan utilisasi *knowledge* di perusahaan/organisasinya.

#### 1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dalam pembahasan dan penyusunan selanjutnya, maka berikut ini adalah rencana peneliti membagi pokok-pokok pembahasan yang terdiri dari:

**BAB I PENDAHULUAN.** Berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

**BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL** berisi tentang konsep *knowledge*, konsep *knowledge management*, konsep utilisasi, konsep implementasi, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

**BAB III METODE PENELITIAN.** Berisi penjabaran yang rinci mengenai metode penelitian, yaitu subjek penelitian, desain penelitian, metode penelitian, instrumen penelitian, proses pengembangan instrumen, teknik pengumpulan data, dan analisis data dan pengujian hipotesis.

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.** Berisi tentang pengolahan atau analisis data, pembahasan atau analisis temuan.

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.** Menyajikan penafsiran dan pemaknaan terhadap hasil analisis temuan penelitian.