

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (selanjutnya disebut Telkom Indonesia) adalah suatu perusahaan yang memberikan layanan di bidang jasa telekomunikasi dan jaringan kepada masyarakat luas sampai ke pelosok daerah di wilayah Indonesia. Telkom Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang sahamnya secara mayoritas dipegang oleh pemerintah Indonesia dengan sisa saham diperdagangkan di Bursa Saham Jakarta, London, dan New York serta bursa saham Jepang melalui *public offering without listing*.

Visi Telkom Indonesia adalah menjadi *“Be the King of Digital in the Region”* dengan misi *“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”* dengan *Strategic objectives Top 10 Market Capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020*.

Direktorat Human Capital Management (Dir HCM) adalah Organisasi di Telkom Indonesia yang terdiri dari Sub Direktorat dan Unit Operasi/Unit Bisnis yang berada dibawah kendali dan tanggung jawab Direktur Human Capital Management dan berperan sebagai *strategic partner* terhadap lini bisnis dan *corporate function* pengelolaan *human capital* Telkom Group, mendukung unit bisnis dan anak perusahaan dalam mencapai sasaran perusahaan melalui pengembangan *center of excellence* atas fungsi-fungsi *human capital management* di Anak perusahaan, memberikan *guidence* dan kebijakan, mengelola *human capital alingment* dan integrasi strategis, serta mengintegrasikan *talent management system*.

Telkom Corporate University Center (Telkom Corpu) adalah salah satu Unit Operasi dibawah Direktur Human Capital Management yang bertanggung jawab terhadap aktivitas pembelajaran perusahaan (*Corporate learning*) dengan menggunakan pendekatan *Corporate University* yang berlokasi di Bandung.

Di tahun 2016 sampai dengan 2020 Telkom Corpu bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi untuk mendukung tercapainya *Strategic Inisiative* perusahaan terkait *“Grow the Digital Enterprise Ecosystem”* serta *“Localize Technology business through innovation and investment”*. Untuk mendukung

Strategic Initiative tersebut Telkom Corpu dikelola oleh 209 karyawan dengan komposisi 93 Ekspert/Pengajar dan 116 Struktural serta mengelola anggaran pelatihan pertahun rata-rata sebanyak 154 Milyar.

Telkom Corpu dipimpin oleh SGM Telkom Corporate University Center. Tugas pokok SGM Telkom Corpu adalah :

1. Memastikan efektivitas pengelolaan operasional penyelenggaraan Telkom Corpu dalam lingkup Telkom Group.
2. Pemanfaatan dan pengembangan ekspert dalam kerangka *human capital development* yang komprehensif sehingga mampu menyediakan *learning solution* yang tepat dan berkualitas serta memberikan *impact* yang optimal bagi perusahaan.

Dalam menjalankan tugas tersebut di atas, SGM Telkom Corpu dibantu oleh sebelas orang Senior Manager dan dua orang Coordinator Expert yaitu:

1. SM Mobile Academy;
2. SM Digita, Innovation & Strategy Portfolio Academy;
3. SM Consumer Academy;
4. SM Enterprise Academy;
5. SM Wholesale & International Academy;
6. SM Network, IT & Solution Academy
7. SM Human Capital, Finance & Leadership Academy
8. Coordinator Group of Leadership Center;
9. Coordinaotr Group of Competency Center.
10. SM Learning Operation;
11. SM Knowledge Management & Case Study Center;
12. SM Planning & Controlling; dan
13. SM General Support.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Menurut Drucker dalam Harlow (2008:148) *“Knowledge has become the key economic resource and the dominant -and perhaps even the only- source of competitive advantage”*. Memperhatikan pentingnya *knowledge* sebagai sumber daya ekonomi maupun sumber *competitive advantage* maka *knowledge* perlu dikelola dan diintegrasikan di dalam pengelolaan bisnis perusahaan. Selain mendukung tercapainya performansi bisnis perusahaan, implementasi KM juga berguna untuk menghindari *knowledge lost* akibat *turnover* karyawan.

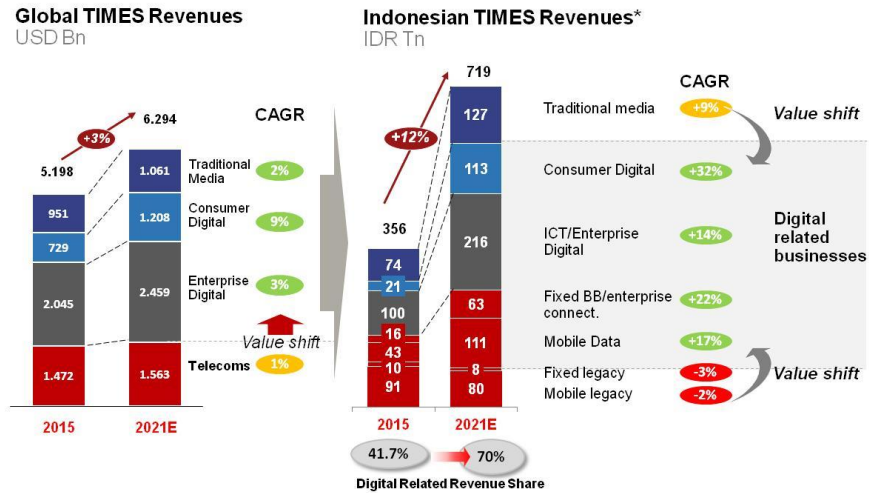
Perusahaan-perusahaan di dunia bergabung dengan The Know Network, sebuah komunitas global yang beranggotakan *knowledge-driven* organisasi dari seluruh penjuru dunia. Tujuan terbentuknya The Know Network adalah untuk membentuk *networking*, *benchmarking*, dan *sharing* terkait praktek-praktek KM terbaik yang berhasil meningkatkan performansi organisasi. Setiap tahun The Know Network bekerja sama dengan Teleos menyelenggarakan *the Global Most Admired Knowledge Enterprise (MAKE) Award*. Selain Global MAKE Award, Teleos juga menyelenggarakan MAKE Award untuk region-region Amerika, Asia dan Eropa.

Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Teleos, perusahaan-perusahaan yang menerapkan pengelolaan *knowledge* di dalam bisnisnya mempunyai *Total Return to Shareholder (TRS)* lebih tinggi 15.6% - 1.5 kali lebih tinggi dari rata-rata perusahaan yang terdaftar di dalam Fortune 500. Perusahaan yang menerapkan pengelolaan *knowledge* di dalam bisnisnya juga mempunyai *Return on Revenues (ROR)* lebih tinggi 9.3% - 3.6 kali lebih tinggi dari rata-rata perusahaan yang terdaftar di dalam Fortune 500. Perusahaan-perusahaan di asia yang menerapkan pengelolaan *knowledge* di dalam bisnisnya juga memiliki TRS 13.7% - 3.5 kali lebih tinggi dan memiliki ROR 15.2% - 5.9 kali lebih tinggi lebih tinggi dari rata-rata perusahaan yang terdaftar di dalam Fortune 500.

Menurut laporan keuangan Telkom Indonesia tahun 2014, industri telekomunikasi bergerak sangat dinamis yang menuntut setiap pemain yang berada di dalamnya untuk berubah dengan cepat. Lebih lanjut dijelaskan bahwa permintaan pelanggan telekomunikasi bergeser dari *legacy voice* dan SMS menuju layanan data. Laporan keuangan Telkom 2014 juga menjelaskan bahwa industri telekomunikasi di

Indonesia memiliki tantangan utama untuk dihadapi yaitu munculnya layanan *Over the Top* (OTT) yang menawarkan produk substitusi terhadap layanan tradisional voice dan SMS. Perubahan produk dan layanan dapat dilihat di gambar 1.1

Gambar 1.1 Prediksi Pergeseran Pendapatan dari Layanan Telekomunikasi



Source: Rolling CSS 2017-2021

*Adjusted from CSS 2016-2020 in device, payment, and retail logistic financial model

Sumber : CSS Telkom Group 2016-2021

Dalam rangka menghadapi kondisi bisnis di industri telekomunikasi tersebut, Telkom Indonesia pada tahun 2005 telah mengimplementasikan *knowledge management*. Telkom Indonesia juga melakukan perubahan unit *Training & Development Center* menjadi *Corporate University* (Telkom Corpu). Perubahan tersebut mengharuskan Telkom Corpu tidak hanya melakukan fungsi *training & development* terhadap karyawan Telkom Group tetapi juga berfungsi sebagai *knowledge factory* yang menyediakan *knowledge* bagi Telkom Group dalam menghadapi turbulensi bisnis.

Implementasikan KM dilakukan sejak tahun 2005 dengan Keputusan Direksi (KD) nomor KD.09/PS100/CTG-30/2005 tanggal 21 Maret 2005 tentang implementasi *Knowledge Management* Telkom (KAMPIUN) dengan tujuan sebagai berikut :

- a) Terciptanya sarana kolaborasi dan komunikasi baik yang formal 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 bisnis perusahaan.
- d) Sebagai sarana bersinergi antar individu, antar tim, antar unit, antar perusahaan dalam lingkup Telkom Gorpu, bahkan antar Telkom dengan mitra kerja eksternalnya.

Walaupun Telkom telah lama mengimplementasikan KM (2005 s/d 2016) tetapi menurut hasil asesmen KM di Telkom yang dilakukan pada akhir 2014 terkait *people* diperoleh hasil bahwa perilaku *knowledge sharing* belum menjadi bagian kegiatan sehari-hari dalam menjalankan proses bisnis (Master Plan Telkom Gorpu 2015 ó 2019). Hasil ini didukung dengan tren akses karyawan ke sistem KAMPIUN untuk melakukan *knowledge sharing* dan *knowledge utilisation*. Akses ke sistem KAMPIUN oleh karyawan sebagian besar dilakukan pada bulan Mei, Juni dan Juli (Tabel 1.1). Bulan Juni adalah periode penilaian kompetensi (Nilai K) dan hasil penilaian Nilai K akan digunakan sebagai syarat kenaikan gaji dan karir. Setelah periode penilaian Nilai K perilaku *knowledge sharing* dan *knowledge utilisation* cenderung tidak ada.

Tabel 1. 1 Data Akses Karyawan Telkom ke KAMPIUN

BULAN KE	UPLOAD DOKUMEN		AKSES DOKUMEN	
	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2015	Tahun 2016
1	93	4	255	20
2	376	16	1221	336
3	560	52	1852	336
4	221	127	2012	720
5	462	670	1475	4202
6	3490	3570	5600	8455
7	462	461	2042	586
8	11	5	729	131
9	7	2	703	17
10	18	N/A	1159	N/A
11	7	N/A	660	N/A
12	6	N/A	492	N/A
Jumlah	5713	4907	18200	14803

Sumber: Data Akses KAMPIUN (2015-2016)

Tren akses ke KAMPIUN untuk karyawan Telkom Corpu juga menunjukkan pola yang sama yaitu sebagian besar karyawan melakukan akses pada bulan Mei, Juni dan Juli (Tabel 1.2) berdekatan dengan periode penilaian Nilai K (bulan Juni). Hal ini memunculkan dugaan kalau motivasi karyawan Telkom Corpu melakukan *knowledge sharing* didorong oleh sistem insentif perusahaan.

Tabel 1. 2 Data Akses Karyawan Telkom Corpu ke KAMPIUN

BULAN	UPLOAD DOKUMEN		AKSES DOKUMEN	
	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2015	Tahun 2016
1	1	0	6	0
2	2	0	27	0
3	9	2	54	15
4	4	5	68	38
5	14	33	84	1095
6	76	104	146	361
7	16	7	146	17
8	0	0	35	0
9	0	0	266	0
10	0	N/A	321	N/A
11	1	N/A	42	N/A
12	0	N/A	39	N/A
Jumlah	123	151	1234	1526

Sumber: Data akses KAMPIUN (2015-2016)

Dalam upaya untuk mengetahui latar belakang karyawan Telkom Corpu melakukan akses ke KAMPIUN, penulis menyebarkan kuesioner yang menanyakan latar belakang karyawan melakukan akses ke KAMPIUN. kuesioner yang disebarkan menanyakan jenis akses (*sharing knowledge* atau *utilisasi knowledge*) serta latar belakang atau alasan melakukan akses ke KAMPIUN. Kuesioner disebarkan ke 75 karyawan Telkom Corpu dengan 71 kuesioner kembali.

Tabel 1. 3 Karyawan Telkom Corpu membuat karya tulis di KAMPIUN di tahun terakhir

Aspek	Tidak Membuat	Persyaratan Nilai K	Syarat Promosi	<i>Sharing Knowledge</i>	Total
Jumlah Karyawan	14	48	1	8	71
Persentase	19,7%	67,6%	1,4%	11,3%	100%

Sumber: Survey akses ke KAMPIUN 2016

Hasil dari kuesioner diperoleh informasi 80,3% karyawan membuat karya tulis di KAMPIUN dan 19,7% karyawan tidak membuat karya tulis. Sejumlah

67,6% karyawan membuat karya tulis KAMPIUN karena mengharapkan mendapatkan Nilai K yang bagus. Sejumlah 11,3% karyawan membuat KAMPIUN karena ingin melakukan *sharing knowledge*.

Menurut Firestone dan McElroy (2003: 264) KM belum membudaya apabila perilaku *knowledge sharing* dan *knowledge transfer* dipengaruhi oleh *organizational politics* dan *organizational incentive*. Memperhatikan bahwa sebagian besar karyawan Telkom Corpu melakukan *knowledge sharing* didorong mendapatkan Nilai K yang bagus maka implementasi KM di Telkom Corpu belum membudaya. Hal ini sejalan dengan hasil assessment KM di Telkom terkait *people* yaitu perilaku *knowledge sharing* belum menjadi bagian kegiatan sehari-hari dalam menjalankan proses bisnis.

Selain terkait *knowledge sharing*, menurut Manajer *Knowledge Sharing & Utilisation* (Bpk. Rozak Laksamana Abudulkadir) pada tanggal 19 Agustus 2016, perilaku *knowledge utilization* di Telkom Corpu juga perlu diperbaiki. Pola perilaku *knowledge utilization* sebagian besar dilakukan oleh karyawan Telkom Corpu pada bulan Juni bersamaan dengan periode penilaian Nilai K. Menurut hasil Kuesioner hanya 36,6% karyawan Telkom Corpu yang mencari informasi untuk membantu tugas. Sebagian besar karyawan 38% tidak melakukan pencarian informasi. Sebanyak 9,8% mencari untuk mendapatkan ide di penulisan KAMPIUN dan sebanyak 15,49% karyawan melakukan pencarian informasi untuk *update knowledge*.

Tabel 1. 4 Karyawan mencari informasi di KAMPIUN pada tahun terakhir

Aspek	Tidak Mencari	Ide KAMPIUN	Update Knowledge	Membantu Tugas	Grand Total
Jumlah Karyawan	27	7	11	26	71
Persentase	38,03%	9,86%	15,49%	36,62%	100,0%

Sumber: Kuesioner survey akses ke KAMPIUN 2016

Selain belum membudaya perilaku *knowledge sharing* dan *knowledge utilization* dalam implementasi KM di Telkom Corpu, tantangan lain adalah di tahun 2016 sampai dengan 2020 Telkom Corpu akan mengalami *masive retirement*. Rata-rata jumlah karyawan yang memasuki usia pensiun mulai tahun 2016 - 2020 rata-rata berjumlah 23 orang atau adalah 10% dari total karyawan Telkom Corpu pada tahun

2016. Diprediksi jumlah karyawan Telkom Corpu di tahun 2020 berjumlah 106 atau 50,72% dari total karyawan di tahun 2016. Menurut Droege & Hoobler (2003: 59) keluarnya karyawan dapat menyebabkan *knowledge lost* khususnya di perusahaan yang sumber daya utamanya *human capital*. Memperhatikan tren pensiun tersebut serta "nature of job" di Telkom Corpu adalah "knowledge intensive work" maka apabila tidak di tindaklanjuti dengan strategi implementasi KM yang tepat akan berpeluang terjadi *knowledge lost* di Telkom Corpu.

Menurut Ahmed, Lim, dan Loh (2002: 69) banyak perusahaan gagal dalam implementasi KM karena terlalu fokus terhadap aspek teknis KM dan tidak memperhatikan aspek budaya dan iklim kerja. Perusahaan yang berhasil menerapkan KM adalah perusahaan yang meng-investasikan energi dan usaha terkait budaya dan iklim kerja organisasi. Budaya dan iklim kerja organisasi akan mendukung *knowledge sharing* dan *knowledge transfer*. Survey pengukuran kesehatan budaya organisasi di Telkom Corpu pada akhir tahun 2015 menunjukkan hasil kurang sehat dengan nilai Entrophy Budaya 15%. Menurut Lee & Choi (2003: 205) budaya organisasi mempunyai pengaruh besar terhadap proses-proses KM termasuk proses *knowledge sharing*.

Nilai Entrophy 15% (kurang sehat) di Telkom Corpu disebabkan oleh beberapa *value* dan faktor yang menghambat. *Value* yang menjadi hambatan pada saat ini dan perlu dikembangkan atau ditingkatkan pada masa yang akan datang adalah hubungan (interpersonal, pelanggan, dan vendor), kolaborasi dan sinergi (internal maupun eksternal) serta pelayanan dan kontribusi sosial. **Kolaborasi** yang merupakan *value* penghambat kesehatan organisasi Telkom Corpu menurut Lee & Choi (203:205) mempunyai pengaruh besar terhadap keberhasilan *implementasi* proses-proses KM.

Salah satu faktor utama yang menjadi penghambat kesehatan organisasi di Telkom Corpu adalah **menyembunyikan informasi**. Menurut Lee & Choi (2003:191) menyembunyikan informasi karena kurangnya *trust* dapat membahayakan (*harmful*) proses *knowledge creation*. Lee & Choi (2003:190) juga menjelaskan bahwa *trust* yang didefinisikan sebagai kepercayaan timbal balik akan mendorong keterbukaan yang mendukung proses *knowledge exchange*.

Faktor utama lain yang menjadi penghambat kesehatan organisasi di Telkom Corpu adalah **kontrol**. Kekuasaan dan kontrol menurut Lee & Choi (2003:192) terkait dengan struktur organisasi yaitu dimensi sentralisasi. Lee & Choi (2003:188) juga menjelaskan bahwa struktur organisasi yang dapat menjadi penguat maupun penghambat keberhasilan implementasi KM.

Dengan memperhatikan latar belakang tersebut serta mempertimbangkan:

1. Telkom Copru mendukung tercapainya *Strategic Inisiative* perusahaan terkait *öGrow the Digital Enterprise Ecosystemö* serta *öLocalize Technology business trthrough innovation and investmentö*
2. Telkom Corpu bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi dengan anggaran tahunan sebesar 150 Milyar.
3. *Massive Retirment* yang terjadi mulai tahun 2016 sampai dengan 2020

penulis tertarik untuk mengetahui apakah budaya organisasi khususnya terkait dengan hubungan kolaborasi dan sinergi di Telkom Corpu berpengaruh terhadap implementasi KM. Karena alasan tersebut, maka penulis ingin mengambil penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi terhadap Implementasi Proses *Knowledge Management* di Telkom Corporate University”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berkaitan dengan rumusan masalah tersebut, maka muncul pertanyaan terkait penelitian implementasi KM, sebagai berikut :

1. Seberapa kuat budaya organisasi terkait KM di Telkom Corpu.
2. Seberapa baik struktur organisasi terkait KM di Telkom Corpu.
3. Seberapa baik implementasi proses KM di Telkom Corpu.
4. Apakah budaya organisasi dan struktur organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap proses KM di Telkom Corpu.
5. Apakah budaya organisasi terkait KM mempengaruhi secara signifikan terhadap implementasi proses KM di Telkom Corpu.
6. Apakah struktur organisasi mempengaruhi secara signifikan terhadap implementasi proses KM di Telkom Corpu.

1.4 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan perumusan masalah dan penjelasan di atas, penulis mengemukakan tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa kuat budaya organisasi terkait KM di Telkom Corpu.
2. Untuk mengetahui seberapa baik struktur organisasi di Telkom Corpu.
3. Untuk mengetahui seberapa baik implementasi proses KM di Telkom Corpu.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terkait KM dan struktur organisasi terhadap proses KM di Telkom Corpu
5. Untuk mengetahui seberapa kuat pengaruh budaya organisasi terkait KM dengan implementasi proses KM di Telkom Corpu.
6. Untuk mengetahui seberapa baik pengaruh struktur organisasi dengan implementasi proses KM di Telkom Corpu.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung kepada pihak berkepentingan yang dapat dilihat dari 2 aspek, yaitu:

1.5.1. Aspek Teoritis

1. Bagi pihak akademisi yang meliputi pengajar dan mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai referensi atau masukan bagi perkembangan teori tentang implementasi proses *knowledge management* yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan struktur organisasi.
2. Bagi peneliti selanjutnya baik dari akademisi maupun praktisi *knowledge management*, penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan acuan penelitian. Lebih lanjut hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan dan wawasan mengenai pelaksanaan implementasi *knowledge management process* yang terkait dengan budaya organisasi dan struktur organisasi.

1.5.2. Aspek Praktis

1. Bagi karyawan Telkom Corpu maupun karyawan Telkom Indonesia, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan evaluasi

dan perbaikan kegiatan terkait proses-proses *knowledge management* yang meliputi *knowledge creation*, *knowledge acquisition*, *knowledge sharing*, *knowledge utilization* maupun *knowledge internalization*.

2. Bagi perusahaan khususnya unit pengelola *knowledge management* di Telkom, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dalam pelaksanaan dan perencanaan implementasi proses *knowledge management* ke depan yang lebih baik. Diharapkan pengelola *knowledge management* mulai memperhatikan aspek-aspek budaya organisasi dan struktur organisasi selain aspek teknologi.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk dapat memperoleh gambaran mengenai tesis ini, maka tesis ini dibagi menjadi lima bab yang terdiri dari beberapa sub-bab. Dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan isi penelitian dengan tepat. Terdiri dari gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan tugas akhir

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi tinjauan pustaka penelitian yaitu landasan teori secara jelas dan ringkas mengenai definisi *knowledge*, *knowledge management*, dan *knowledge management process*, serta pengaruh budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap *knowledge management*. Bab ini juga menguraikan penelitian terdahulu tentang implementasi *knowledge management* serta faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi tersebut termasuk budaya organisasi dan struktur organisasi baik di dunia maupun di Telkom Corpu, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menegaskan pendekatan, metode dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian, pada bab ini terdiri dari objek penelitian, variabel penelitian,

definisi operasional, jenis dan sumber data, serta metode dalam pengumpulan data dan analisis data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan menggunakan analisis primer, dan studi kepustakaan.

BAB IV HASIL DAN PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab yang menguraikan hasil pembahasan, baik berupa data kuantitatif, yang digunakan untuk menganalisa masalah yang berkaitan dengan implementasi *knowledge management process* di Telkom Corpu.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab yang berisi kesimpulan yang disajikan dalam bentuk penafsiran dan pemaknaan peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian dalam budaya organisasi dan struktur organisasi terhadap implementasi proses KM serta saran yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan *knowledge management process*.

