

BAB I

PENDAHULUAN

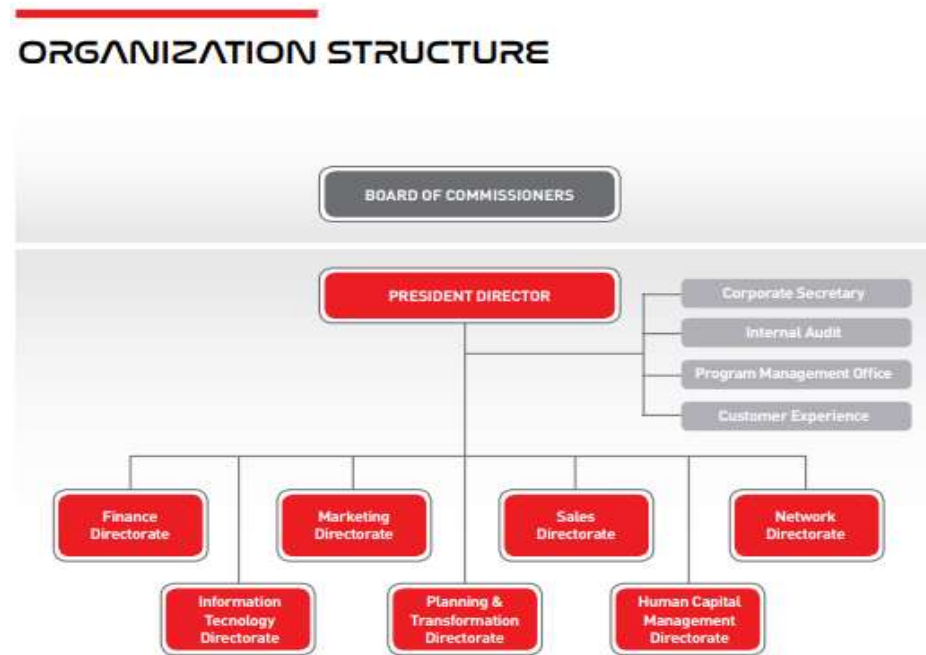
1.1. Gambaran Umum Objektif Penelitian

PT. Telekomunikasi Selular (“Telkomsel”) adalah perusahaan yang bergerak di bisnis telekomunikasi yang berdiri pada tanggal 26 Mei 1995 dan memiliki cakupan pasar di seluruh wilayah Indonesia, dengan produk unggulan berupa *voice, short message service* dan *broadband*, dengan *product brand* di pasar untuk pelanggan *pasca* bayar adalah kartuHalo, sedangkan untuk pelanggan pra bayar memiliki 3 (tiga) brand yaitu, simPATI, Kartu As dan LOOP. Telkomsel adalah anak perusahaan dengan jumlah saham sebesar 65% dimiliki oleh PT. Telekomunikasi Indonesia dan 35% oleh Singapore Telecom Mobile Pte Ltd dan memiliki jumlah karyawan sejumlah 5.430 karyawan. Dalam menjalankan bisnis Telekomunikasi di Indonesia, Telkomsel memiliki Visi yaitu “Menjadi Penyedia Layanan dan Solusi Gaya Hidup Digital Mobile Kelas Dunia Yang Terpercaya”. Untuk mewujudkan Visi tersebut, maka Telkomsel memiliki Misi perusahaan yaitu “Memberikan Layanan dan Solusi Digital Mobile yang Melebihi Ekspetasi Para Pengguna, Menciptakan Nilai Lebih Bagi Para Pemegang Saham Serta Mendukung Pertumbuhan Ekonomi Bangsa”.

Telkomsel dipimpin oleh Dewan Direksi yang beranggotakan 8 (delapan) orang Direktur, dengan susunan Direksi sebagai berikut:

1. President Director : Ririek Andriansyah
2. Director of Sales : Sukardi Silalahi
3. Director of Marketing : Alistair D. Johnston
4. Director of Planning and Transformation : Edward Ying Siew Heng
5. Director of Information Technology : Montgomery A. Hong
6. Director of Network : Bob Apriawan
7. Director of Finance : Heri Supriadi
8. Director of Human Capital Management : Irfan A. Tachrir

Selanjutnya Struktur Organisasi Telkomsel digambarkan sebagaimana dalam Gambar 1.1 sebagai berikut:

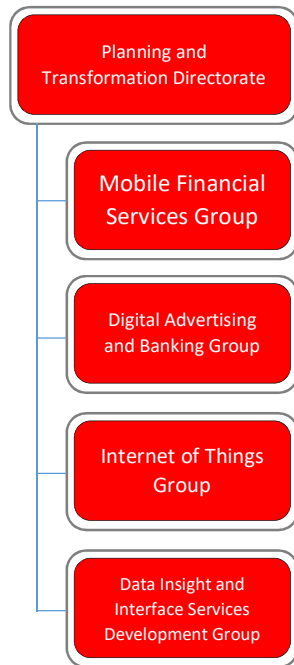


Gambar 1. 1. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Selular

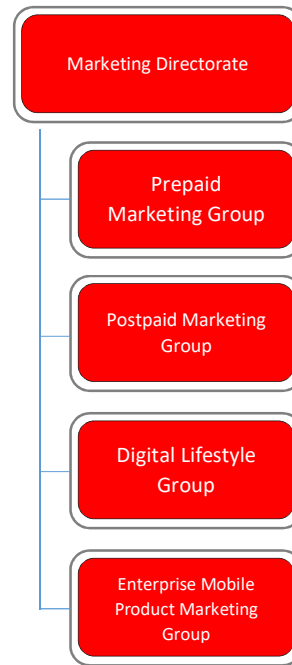
Sumber: Telkomsel 2017 Annual Report

Fungsi pengembangan produk di PT. Telekomunikasi Selular dibedakan menjadi 2 (dua) fungsi yang berbeda, yaitu fungsi *production house* (fungsi yang bertanggung jawab dalam pengembangan produk *legacy*) dan fungsi *incubation house* (fungsi yang bertanggung jawab dalam inkubasi pengembangan produk baru yang berbasis *digital services*). Dua fungsi ini berada di bawah Direktorat yang berbeda, dimana fungsi *production house* berada di bawah Direktorat Marketing sedangkan fungsi *incubation house* berada di bawah Direktorat *Planning and Transformation*, sebagaimana dalam gambar 1.2 berikut:

INCUBATION HOUSE



PRODUCTION HOUSE



Gambar 1. 2. Struktur Organisasi *Incubation House* dan *Production House*

Penelitian ini dilakukan pada karyawan organik yang bekerja di PT. Telekomunikasi Selular yang bekerja pada fungsi pengembangan produk (*product development*), dimana fungsi ini terbagi atas 2 (dua) peran, yaitu fungsi *production house* dan *incubation house* yang berlokasi kerja di Kantor Pusat.

1.2. Latar Belakang Penelitian

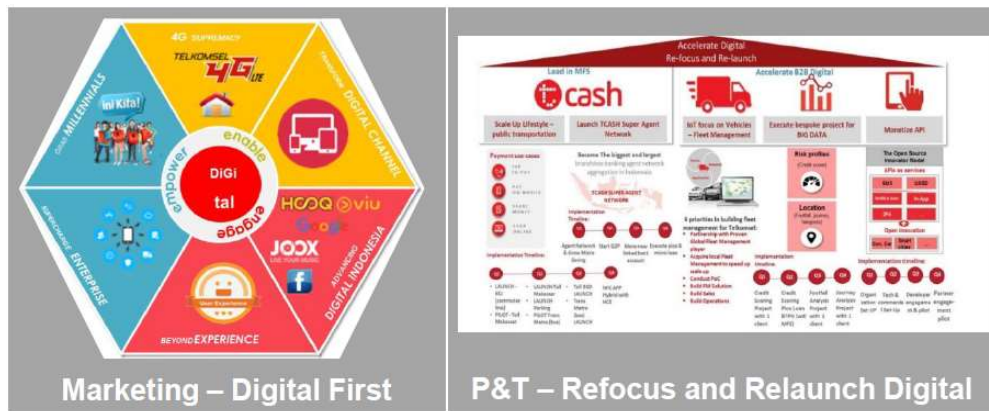
Menurut Kumpe dan Bolwijn (1994), Perusahaan berjuang untuk mempertahankan diri sebagai pemimpin pasar dan mereka secara konsisten mencari cara baru yang dapat membedakan mereka dengan kompetitor dan kadang-kadang menyelesaikan hal tersebut dengan menciptakan produk yang inovatif dan unik.

Pendapat Drucker dalam Harlow (2008:148) "*Knowledge has become the key economic resource and dominant and perhaps even the only source of competitive advantage*". Pendapat ini menunjukkan pentingnya *knowledge*

sebagai sumber daya ekonomi untuk memunculkan *competitive advantage* dari perusahaan melalui pengelolaan *knowledge* yang terintegrasi dengan bisnis perusahaan.

Menurut laporan keuangan PT. Telekomunikasi Selular Tahun 2017, perusahaan sedang menjalani fase transisi dari *legacy* menuju *digital*, dimana *legacy business* semakin melambat dengan *revenue voice* hanya sebesar 0.2% pertumbuhan *Year on Year* dan penurunan *voice traffic* sebesar -8.6% *Year on Year*. Tren ini juga terjadi pada produk *short messages services* (“*sms*”), dimana *revenue* turun sebesar -17.8% *Year on Year* sebagai dampak dari kanibalisasi oleh layanan *Over The Top* (“*OTT*”) yang berdampak pada penurunan *sms traffic* sebesar -25.9%.

Penggerak utama transformasi Telkomsel dari *Telco Company* menjadi *Digital Company* adalah produk dan layanan digital. Tuntutan inilah yang menjadi tanggung jawab fungsi *product development* dalam menyusun dan melaksanakan transformasi produk dan layanan sesuai *roadmap* transformasi produk dan layanan sebagaimana Gambar 1.3 berikut:



“in year 2017 Telkomsel should transform into a **fully Digital company** whose product and services can bring **maximum value to the people of Indonesia**”

Gambar 1.3. Roadmap Transformasi produk dan layanan Telkomsel

Sumber: Dokumen BOD-BOC Meeting, 14 November 2016

Pada Gambar 1.3 di atas digambarkan roadmap transformasi produk dan layanan *legacy* menuju produk dan layanan sebagai tanggung jawab fungsi

product development yang mengedepankan pada *digital first* sebagai tanggung jawab unit *production house (Marketing Directorate)* dan unit *incubation house (Planning and Transformation Directorate)* mengedepankan pada *refocus and relaunch digital services*.

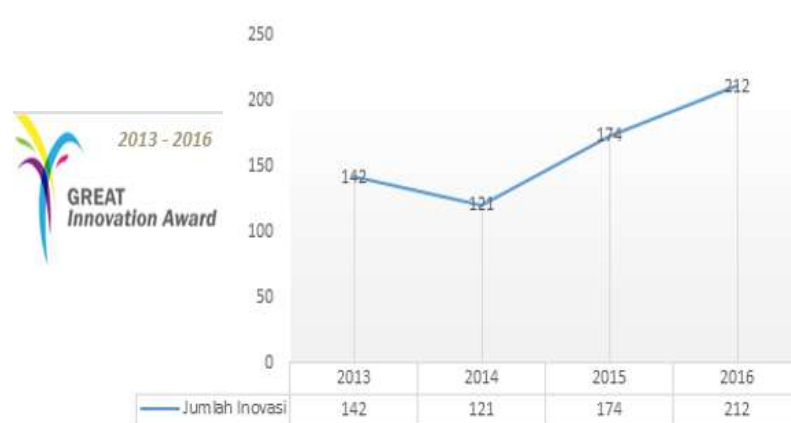
Keberhasilan pencapaian arah transformasi produk dan layanan dapat tercapai melalui pengembangan inovasi di fungsi *product development* melalui penciptaan ide-ide produk dan layanan baru yang unik yang berbeda dengan kompetitor sehingga tercipta *competitive advantage* perusahaan.

Hal tersebut di atas didukung oleh pendapat Darroch dan McNoughton (2002), untuk dapat meningkatkan daya saing (*competitiveness*) perusahaan maka harus ditingkatkan inovasi di dalam perusahaan, dimana inovasi akan membuat perusahaan secara berkesinambungan menghasilkan produk dan layanan baru yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Untuk mendorong tercapainya arah transformasi produk dan layanan, fungsi *product development* secara bersama-sama dan dikoordinasikan oleh unit *Human Capital Management* Telkomsel telah melakukan kegiatan *knowledge sharing* dan mengembangkan *knowledge storage*, serta even *innovation award* untuk mendukung percepatan pengembangan produk dan layanan baru sesuai arah transformasi produk dan layanan di fungsi *product development* sebagaimana yang disampaikan pada Gambar 1.3. Inisiatif ini didukung oleh pendapat Girniene dan Atkociuniene (2015), proses *knowledge management* yang paling penting yang mempengaruhi *innovation* adalah *knowledge sharing*, *knowledge storage* dan *knowledge cration*, dan proses yang kurang penting untuk *innovation* adalah *knowledge identification* dan *knowledge acquisition*.

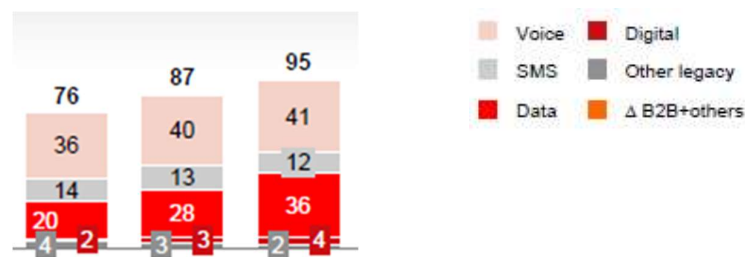
Dalam mendukung realisasi roadmap transformasi tersebut, maka unit *Human Capital Management* telah mengimplementasikan program inovasi di perusahaan sejak tahun 2013 melalui even *innovation award*. Even ini dilaksanakan 1 (satu) kali dalam setahun, dimana diberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat ide iovasi dan ide tersebut dikompetisikan di tingkat perusahaan. Selanjutnya ide terbaik akan ditetapkan sebagai

penerima *innovation award*. Pelaksanaan even *innovation award* sejak tahun 2013-2016 seperti tampak pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4. Data *Innovation Award* Telkomsel Tahun 2013-2016

Walaupun terdapat peningkatan jumlah ide inovasi dari tahun 2014-2016, namun belum ada signifikansi peningkatan produk dan layanan *digital* di PT. Telekomunikasi Selular, hal ini ditunjukkan oleh grafik pertumbuhan pertumbuhan produk dan layanan digital dari tahun 2015-2017 seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.5.



Gambar 1.5. Pertumbuhan Produk dan Layanan Telkomsel Tahun 2015-2017
 Sumber: PT. Telekomunikasi Selular CSP; Finance

Berdasarkan data peserta *Innovation Award* Tahun 2017, dimana dari data menunjukkan jumlah inovasi terbanyak yang pernah ada sejak tahun 2013, diketahui dari sejumlah 38 (tiga puluh delapan) karyawan yang mengikuti

lomba *Innovation Award* bidang *business*, diperoleh rincian peserta dari karyawan pada fungsi *production house* hanya sejumlah 10 (sepuluh) orang, peserta dari karyawan pada fungsi *incubation house* hanya sejumlah 1 (satu) orang, dan peserta dari karyawan pada fungsi lain sejumlah 27 (dua puluh tujuh) orang. Ini menunjukkan hanya 29% karyawan yang berasal dari *production house* dan *incubation house* yang memberikan inovasi di bidang *business* pada *Innovation Award* 2017.

Kondisi ini menjadi tantangan bagi pimpinan pada fungsi *product development* untuk membudayakan inovasi di perusahaan khususnya inovasi produk dan layanan digital sehingga secara langsung dapat memberikan *sustainable competitive advantage* di industri telekomunikasi.

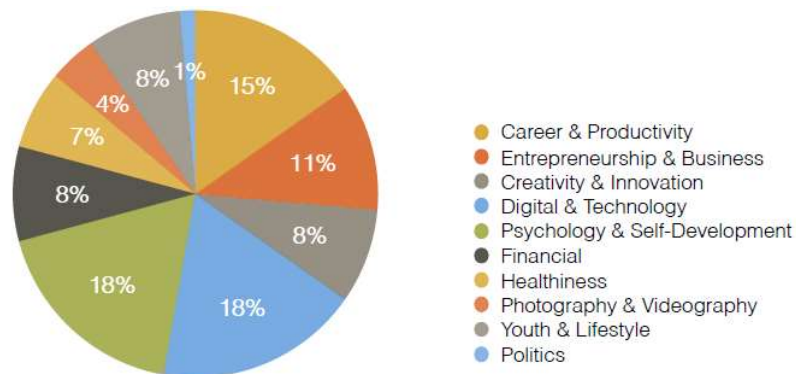
Untuk mendukung peningkatan inovasi pada fungsi *product development*, unit *Human Capital Management* telah mengimplementasikan program *knowledge sharing* melalui program *Sharing Internal Kita* (“SHARINA”) yang juga diikuti oleh karyawan dari fungsi *product development*. Ini sejalan dengan pendapat Saenz, Aramburu, dan River (2009), bahwa *Knowledge sharing* selalu dikaitkan dengan kinerja inovasi. Pendapat ini didukung oleh Davenport dan Prusak (1998), Gilmour (2003), Ipe (2003), Martinez (1998), dan Nonaka & Takeuchi (1995) yang berpendapat bahwa kurangnya *knowledge sharing* akan menggiring kearah kebocoran *knowledge* dan akhirnya hasil dari organisasi tidak efisien sehingga terjadi kesalahan berulang di seluruh organisasi, waktu yang terbuang karena pekerjaan yang duplikasi atau *reinventing the wheel*, menciptakan kesulitan dan menggunakan kembali informasi, kesalahan koneksi, telat dalam menentukan arahan strategik, penyelesaian masalah yang lambat dan lesunya inovasi.

Namun pelaksanaan *knowledge sharing* ini tidak berjalan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, hal ini ditunjukkan dengan rendahnya tingkat kehadiran karyawan dalam setiap sesi *knowledge sharing* yang dilakukan selama tahun 2017, dengan persentase rata-rata kehadiran sebesar 32.33% sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 1.1. Selain itu mayoritas konten pengetahuan yang di share dalam SHARINA yang sejalan dengan transformasi

produk dan layanan *digital*, yaitu sejumlah 37%, ditunjukkan dalam Gambar 1.6.

Tabel 1.1. Kehadiran Dalam *Knowledge Sharing* di Telkomsel Tahun 2017

Sesi <i>Knowledge Sharing</i>	<i>Registrant</i> (jumlah karyawan)	<i>Attendance</i> (jumlah karyawan)	<i>Percentage of attendance</i>
Sesi 1	87	24	27.59%
Sesi 2	110	57	51.82%
Sesi 3	122	54	44.26%
Sesi 4	48	18	37.5%
Sesi 5	60	24	40%
Sesi 6	101	6	5.94%
Sesi 7	73	14	19.18%



Gambar 1.6. Topik SHARINA 2017

Sumber: *Final Report SHARINA 2017*

Pelaksanaan *knowledge sharing* didukung juga dengan pengembangan infrastruktur, yang saat ini masih dalam proses kajian untuk memutuskan apakah *server* penyimpan pengetahuan akan menggunakan *cloud server* (*cloud server* adalah sebuah *server* yang mampu menampung berbagai macam data

dan juga file pada jaringan internet. jadi, apabila menggunakan *cloud server* ini, kita tidak membutuhkan media penyimpanan fisik untuk menyimpan file, cukup dengan melakukan *upload* file ke dalam situs penyedia *cloud server* ini) atau *server on-premises* (diartikan sebagai *in building*, dengan maksud bahwa *server* diletakkan di gedung dan pengelolaan *server* dilakukan sendiri oleh departemen Teknologi Informasi).

Tantangan yang dihadapi pimpinan pada fungsi *product development* adalah bagaimana memunculkan dan menyuburkan inovasi pada diri karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan melalui *knowledge sharing* yang didukung oleh *knowledge storing* yang handal sehingga arah transformasi produk dan layanan digital dapat tercapai.

Dengan memperhatikan latar belakang tersebut di atas serta mempertimbangkan arah transformasi produk dan layanan yang harus dicapai oleh fungsi *product development* untuk memastikan produk dan layanan yang dapat memberikan *maximum value* untuk pelanggan, maka penulis tertarik untuk mengetahui apakah *knowledge sharing* dan *knowledge storing* berpengaruh terhadap inovasi karyawan di fungsi *product development*. Karena itu maka penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Knowledge Sharing dan Knowledge Storing Terhadap Inovasi Karyawan Pada Marketing dan Planning and Transformation Directorate Di PT. Telekomunikasi Selular”**

1.3. Perumusan Masalah

Maka berdasarkan paparan pada latar belakang di atas, maka masalah dapat dirumuskan apakah ada pengaruh *knowledge sharing* dan *knowledge storing* terhadap inovasi karyawan pada fungsi *product development* di PT. Telekomunikasi Selular.

Berkaitan dengan rumusan masalah maka untuk meneliti permasalahan tersebut dapat dilakukan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan hal-hal sebagai berikut:

- a. Seberapa tinggi *knowledge sharing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
- b. Seberapa baik *knowledge storing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
- c. Seberapa tinggi *innovation* karyawan pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
- d. Apakah *knowledge sharing* dan *knowledge storing* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
- e. Apakah *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *innovation* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
- f. Apakah *Knowledge Storing* berpengaruh signifikan terhadap *innovation* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?

1.4. Tujuan Penelitian

Dari pertanyaan yang dibuat pada penelitian ini, terdapat tujuan yang akan disasar yaitu:

1. Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat *knowledge sharing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
2. Untuk mengetahui seberapa baik *knowledge storing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
3. Untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat inovasi karyawan pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
4. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge sharing* terhadap peningkatan inovasi pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.

5. Untuk mengetahui pengaruh *knowledge storing* terhadap peningkatan inovasi pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Aspek Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wacana pengaruh pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) melalui *knowledge sharing* dan *knowledge storing* terhadap peningkatan inovasi karyawan

1.5.2. Aspek Praktis

Secara praktis, penelitian ini akan memberikan manfaat pada PT. Telekomunikasi Selular dalam upaya meningkatkan inovasi karyawan khususnya di Direktorat *Marketing* dan di Direktorat *Planning and Transformation* sehingga rekomendasi inovasi tersebut dapat menjadi produk dan layanan baru di perusahaan dalam menghadapi disrupsi *digital* sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk dapat memberikan gambaran yang jelas dan rinci mengenai Tesis ini, maka Tesis ini dibagi menjadi 5 (lima) bab dan beberapa sub-bab. Dengan sistematika penulisan laporan penelitian ini sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi gambaran umum obyek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang variabel-variabel dalam penelitian ini, yaitu *knowledge sharing*, *knowledge storing* dan *inovasi karyawan*. Selain itu pada bab ini akan diulas juga tentang *knowledge management system*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian, variabel penelitian, tipe dan desain penelitian, responden penelitian, instrument penelitian, metode pengolahan data, serta prosedur pelaksanaan penelitian.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum responden penelitian, hasil penelitian, serta hal-hal yang muncul selama pelaksanaan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diuraikan tentang kesimpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian. Selain itu bab ini juga berisi tentang diskusi dari hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran dan masukan untuk penelitian selanjutnya.