

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Telkom Indonesia (Telkom) merupakan perusahaan Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia. Dengan statusnya sebagai perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas perusahaan adalah pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham perusahaan Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), dan juga di *New York Stock Exchange* (NYSE) , *London Stock Exchange* dalam bentuk *American Depositary Shares* dan ditawarkan pada publik di Bursa Efek Tokyo dalam bentuk *Public Offering Without Listing* di Jepang.

Telkom sebagai penyedia beragam layanan komunikasi termasuk layanan interkoneksi jaringan telepon, multimedia, data dan layanan terkait komunikasi internet, sewa *transponder* satelit, sirkit langganan, televisi berbayar dan layanan *Voice of IP* (VoIP). Melalui bisnis layanan data (internet dan teknologi informasi) dapat berkontribusi 35% terhadap total pendapatan perusahaan. Telkom diharapkan menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kecukupan kapasitas *gateway* internet di Indonesia. (<http://www.telkom.co.id/>, diakses pada 07 September 2017 pukul 19.00 WITA)

#### 1.1.1. Logo Perusahaan



Gambar 1.1 Logo PT. Telkom Indonesia

Sumber: <http://www.telkom.co.id/> tahun 2017  
(diakses 07 September 2017, pukul 19.00 WITA)

Berikut filosofi arti yang terkandung pada logo Telkom:

- 1) Merah artinya berani, cinta, energi, ulet dan mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
  - 2) Putih artinya suci, damai, cahaya, bersatu dan mencerminkan spirit Telkom memberikan yang terbaik untuk bangsa.
  - 3) Hitam menjadi warna dasar dan melambangkan kemauan keras.
  - 4) Abu-abu artinya warna transisi dan melambangkan teknologi
- (<http://www.telkom.co.id/>, diakses pada 07 September 2017 pukul 19.00 WITA)

### **1.1.2. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan PT. Telkom Indonesia**

Visi Telkom adalah *Be the king of digital in the region*. Telkom memiliki visi untuk menjadi perusahaan yang unggul, menguasai dan terdepan dalam dunia digital di Indonesia. Misi Telkom adalah *Lead indonesian digital innovation and globalization*. Misi yang akan dilakukan Telkom untuk mewujudkan visi yaitu dengan menjadi perusahaan yang dapat memimpin dalam inovasi dan globalisasi digital di Indonesia.

Telkom juga memiliki *strategic objectives* yaitu *Top 10 market capitalization Telco in Asia-Pacific by 2020*. Dari perumusan formulasi strategi yang berisi visi, misi dan *strategic objectives*, Telkom memiliki *corporate strategy*.

*Corporate strategy* Telkom terdiri dari :

- 1) *Directional Strategy (Disruptive competitive growth)*
- 2) *Portfolio Strategy (Customer value through Digital TIMES portfolio)*
- 3) *Parenting Strategy (Strategic Control)*

Terdapat tiga program utama Telkom pada tahun 2017, yaitu :

- 1) *Customer Experience*

Telkom memiliki program untuk dapat memimpin kemampuan dalam dunia digital yang berorientasi kepada pelanggan untuk mewujudkan kepuasan pelanggan.

2) *Digital Business (Champion of digital in home, personal, enterprise and wholesale services)*

Telkom memiliki program agar menjadi penguasa pasar dalam dunia digital segmen konsumen, bisnis, *enterprise* dan segmen *wholesale*.

3) *Inorganic (Smart inorganic Growth)*

*Sumber: Materi buku saku budaya organisasi PT. Telkom Indonesia tahun 2017 (diakses 07 September 2017, pukul 19.00 WITA)*

Pada tahun 2009, Telkom melakukan transformasi dan memiliki budaya baru perusahaan yang disebut dengan *The Telkom Way (TTW)*. Kemudian, pada tahun 2013 ditetapkan Arsitektur kepemimpinan dan budaya perusahaan Telkom Group. Berikut gambar Telkom *Leadership Architecture* yang menjelaskan budaya organisasi yang dimiliki Telkom (TTW).



Gambar 1.2 Telkom *Leadership Architecture* TTW

*Sumber: Materi buku saku budaya organisasi PT. Telkom Indonesia tahun 2017 (diakses 07 September 2017, pukul 19.00 WITA)*

Dari Gambar 1.2 , nilai-nilai TTW terdiri dari :

1) *Philosophy to be the best*

*Philosophy to be the best: Always The Best.*

*Always the best* merupakan *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik. *Always the best* memiliki esensi ihsan yang diterjemahkan menjadi terbaik. Karyawan yang memiliki spirit ihsan akan selalu berusaha memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya dan dilandasi oleh hati yang ikhlas. Menjadikan dasar setiap aktivitas yang dilakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. *Always the best* menuntut setiap insan Telkom memiliki integritas, antusiasme, dan totalitas.

2) *Principles to be the star*

*Principles to be the star* merupakan *core values* yang berisi prinsip - prinsip dasar untuk menjadi seorang insan yang cemerlang seperti bintang. Nilai yang terkandung pada *principles to be the star* adalah yaitu *solid, speed* dan *smart*.

3) *Practices to be the winner*

*Practices to be the winner* merupakan *key behaviors* atau perilaku visioner yang merupakan tindakan nyata sebagai dasar untuk menjadi insan pemenang. *Practices to be the winner* dari TTW yang sekaligus menjadi *key behaviors* adalah *imagine, focus, action*.

([http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0086\\_etika.html](http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0086_etika.html)

07 September 2017 pukul 19.00 WITA)

### 1.1.3. Struktur Organisasi

Telkom telah mengadopsi sebuah pendekatan *holding company* dalam pengelolaan korporasi, yang dipercaya mampu menyediakan *productive flexibility* bagi seluruh entitas bisnis Telkom sesuai dengan karakteristik masing-masing unit. Dalam implementasi pengelolaan korporasi dengan berkarakteristik *holding company*, maka:

- 1) Peran *corporate office* difokuskan pada *Corporate Level Strategy* (*directing strategy, portfolio strategy* dan *parenting strategy*)
- 2) *Parenting style* disesuaikan dengan karakteristik dan tingkat *maturity* entitas bisnisnya.

3) *Empowerment* entitas bisnis sesuai dengan karakteristiknya.

Sejalan dengan mekanisme pengelolaan *parenting* terhadap seluruh *portfolio* Telkom secara *group*, maka telah dibentuk *board of executive* yang beranggotakan seluruh direksi Telkom dan beberapa *chief of business*. *Chief of Business* merupakan sebutan untuk posisi *senior business expert* yang ditempatkan sejajar dengan direksi Telkom untuk melaksanakan peran sebagai penasehat dalam merumuskan keputusan - keputusan *corporate level strategy*, mengupayakan harmonisasi hubungan antara entitas anak dengan Telkom sebagai *parent*.

([http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0103\\_struktur.html](http://www.telkom.co.id/UHI/CDInteraktif2013/ID/0103_struktur.html), diakses 07 September 2017, pukul 20.00 WITA)

Telkom Indonesia memiliki tujuh wilayah pembagian daerah operasi yang disebut dengan Telkom Regional.. Berikut wilayah daerah operasi Telkom:

- 1) Telkom Regional I wilayah Pulau Sumatera
- 2) Telkom Regional II wilayah Jakarta
- 3) Telkom Regional III wilayah Jawa Barat
- 4) Telkom Regional IV wilayah JawaTengah
- 5) Telkom Regional V wilayah Jawa Timur, Bali dan Lombok
- 6) Telkom Regional VI wilayah Kalimantan
- 7) Telkom Regional VII wilayah Makassar, Ambon dan Maluku

Telkom Regional VI Kalimantan terdiri dari enam Wilayah Telekomunikasi (Witel), yaitu:

- 1) Witel Balikpapan
- 2) Witel Samarinda
- 3) Witel Kalimantan Utara
- 4) Witel Kalimantan Selatan
- 5) Witel Kalimantan Barat
- 6) Witel Kalimantan Tengah

#### 1.1.4. Budaya Organisasi di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia

Setiap unit kerja di PT. Telkom Indonesia, dari level *Customer Facing Unit* (CFU) dan *Functional Unit* (FU) hingga level Telkom regional dan witel, harus dapat menginternalisasikan dan menerapkan budaya perusahaan *The Telkom Way*. Internalisasi budaya perusahaan pada masing-masing unit kerja disebut dengan Kipas Budaya. Telkom Regional VI Kalimantan memiliki kipas budaya atau *culture activation* dengan nama *Great Borneo (Growing Excellent at Borneo)* dengan filosofi selalu memberikan yang terbaik, menjadi yang terbaik, terbaik dari yang terbaik.

Dalam menginternalisasikan budaya TTW, Witel Balikpapan memiliki aktivasi kipas budaya yang diberi nama SWORD. Kipas Budaya SWORD merupakan singkatan dari *Smart Wise Optimist Disruptive Digital*. SWORD menjadi budaya setiap karyawan untuk mejadi pribadi *Always The Best*. Berikut pada Gambar 1.3 merupakan logo SWORD sebagai aktivasi budaya di Witel Balikpapan.



Gambar 1.3 Kipas Budaya Witel Balikpapan

*Sumber: Materi buku saku budaya organisasi PT. Telkom Indonesia tahun 2017 (diakses 07 September 2017, pukul 19.00 WITA)*

Setiap karyawan Witel Balikpapan menyeleraskan visi, misi dan tujuannya untuk menjadi sebuah tim yang *solid* dengan nama Laskar Balikpapan. Spirit laskar

ditanamkan disetiap insan karyawan untuk mencapai target dengan tetap teguh memiliki integritas pada setiap aktivitas bisnis yang dilakukan. Laskar Balikpapan dicetuskan oleh *role model culture activation* yaitu *General Manager (GM) Witel Balikpapan*. Laskar Balikpapan merupakan cerminan dari implementasi budaya *solid* yang merupakan budaya perusahaan TTW.

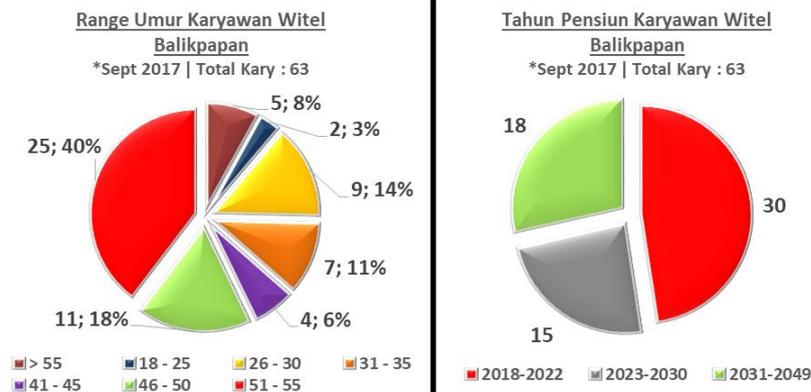
Aktivasi kipas budaya SWORD, dijadikan sebagai *enabler* Laskar Balikpapan dalam melakukan segala aktivitas kegiatan. Obsesi dan tujuan Laskar Balikpapan yaitu *disruptive, for triple double digit growth by one team, 100 % fiber*. Dengan terbentuknya Laskar Balikpapan dan kipas budaya SWORD, disertai dengan *spirit one team, 100% fiber*, pantang pulang sebelum menang, Witel Balikpapan memberikan kinerja terbaiknya yang berintegritas, totalitas dan berdampak besar terhadap performansi witel.

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

Witel Balikpapan merupakan salah satu witel dari enam witel yang terdapat di Telkom Regional VI Kalimantan. Berdasarkan data *Human Resource (HR)* pada tanggal 07 September 2017, Telkom Regional VI Kalimantan memiliki 565 orang karyawan yang tersebar di enam witel dan satu regional. Persentasi index staf pengisian posisi kerja yang sesuai dengan *job desk* di Telkom Regional VI Kalimantan adalah 46% dan merupakan divisi regional dengan index staf terendah di Telkom.

Witel Balikpapan memiliki 63 orang karyawan tetap (sumber : data dari unit HR, 07 September 2017). Dengan sedikitnya jumlah karyawan tetap di Witel Balikpapan, karyawan Witel Balikpapan tetap dapat mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk dapat melampaui target perusahaan.

Sebagian besar karyawan tetap di Witel Balikpapan berumur diatas 50 tahun. Karyawan Witel Balikpapan yang berumur diatas 50 tahun sebanyak 30 orang atau sebanyak 47,6% dari total karyawan tetap Witel Balikpapan. Karyawan yang berusia diatas 50 tahun, dalam periode lima tahun yang akan datang akan memasuki masa pensiun. Gambar 1.4 merupakan data komposisi karyawan berdasarkan rentang umur dan tahun pensiun karyawan Witel Balikpapan.



Gambar 1.4 Grafik *Range Umur* dan *Tahun Pensiun* Karyawan Witel Balikpapan

Sumber: Database HR tahun 2017 (data yang telah diolah)

Karyawan senior di Witel Balikpapan telah mengetahui secara mendalam bagaimana *nature* pelanggan di wilayah Balikpapan. Berdasarkan banyaknya pengalaman yang telah dilalui, maka banyak ilmu yang telah didapat oleh karyawan senior, sehingga pekerjaan operasional pun sudah sangat dikuasainya. Untuk itu, karyawan senior di Witel Balikpapan terutama karyawan yang akan pensiun, harus dapat membagi ilmu, pengetahuan, kompetensi dan kapabilitasnya kepada karyawan lain sebagai generasi penerus di Witel Balikpapan. Apabila ilmu atau pengetahuan yang dimiliki tidak dibagikan, maka kegiatan operasional perusahaan akan terhambat dan aset pengetahuan yang telah dimiliki perusahaan tidak dapat dikembangkan.

### 1.2.1. Pengelolaan Pengetahuan di Witel Balikpapan PT Telkom Indonesia

“*Invest in people* merupakan pengejawantahan dari *value* perusahaan yakni *commitment to long term and caring meritocracy*. Untuk merealisasikan *invest in people*, maka pembinaan *leader* dan sumber daya manusia merupakan *strategic initiative* pertama dan utama yang akan dilakukan”, berdasarkan *CeO message* Telkom.

Telkom menyadari *invest in people* merupakan hal yang sangat penting. Sumber daya manusia yang unggul merupakan aset utama sebagai penggerak bisnis Telkom untuk menghadapi tantangan yang datang dari dalam maupun dari luar

perusahaan. Karyawan Telkom harus memiliki *skill*, kompetensi, kapabilitas dan integritas setaraf dengan *world class company*.

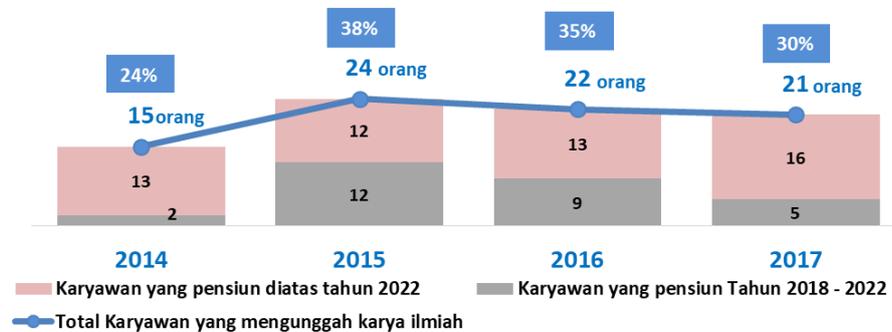
Pada era digital dan globalisasi, tingkat persaingan dan kompetisi di industri telekomunikasi sangatlah tinggi. Trilling dan Hood (Tjakaraatmadja, 2006:6) mengatakan bahwa: “Abad 21 adalah abad era pengetahuan, dan landasan utama dari semua aspek kehidupan adalah pengetahuan”.

Witel Balikpapan membudayakan aktivitas *knowledge sharing* sebagai aktivitas sehari-hari, sesama karyawan saling berbagi pengetahuan dalam hal apapun yang berguna untuk kepentingan perusahaan. Seluruh karyawan Telkom diharapkan memiliki wawasan yang luas dan memiliki kompetensi yang unggul, agar dapat bersaing dalam bisnis telekomunikasi yang terus berkembang. Menurut Davidson dan Voss (Nawawi, 2012: 2) “Manajemen pengetahuan sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreatifitas para staffnya untuk perbaikan perusahaan”.

Berdasarkan hasil observasi, aktivitas *knowledge sharing* yang terdapat di Witel Balikpapan dilakukan melalui berbagai cara, antara lain dengan mengunggah artikel melalui Kampiun (*knowledge sharing* dalam bentuk *information system*), *e-learning*, *study case* dalam kegiatan operasional sehari - hari, *Build in Training* (BiT), *knowledge sharing moment* yang diadakan setiap hari rabu, *training* dan *review meeting*.

Kampiun adalah *knowledge management system* berbasis sistem informasi yang dimiliki Telkom. Kampiun dijadikan sebagai perangkat penunjang bagi seluruh jajaran manajemen dan karyawan Telkom untuk berbagi pengetahuan. Mengunggah karya ilmiah di Kampiun menjadi salah satu kriteria dalam penilaian kompetensi karyawan Telkom. (Sumber: Peraturan perusahaan perseroan Telkom tentang *knowledge sharing* dan sistem manajemen performansi karyawan). Manajemen Telkom berupaya untuk selalu memotivasi karyawan agar terus membudayakan aktifitas *knowledge sharing*.

**Jumlah Karyawan Witel Balikpapan yang Mengunggah Karya Ilmiah di Kampiun**  
(total karyawan Witel Balikpapan tahun 2017 = 63 orang karyawan)



Gambar 1.5 Grafik Jumlah Karyawan Witel Balikpapan yang mengunggah karya ilmiah di Kampiun

*Sumber: Data Kampiun Telkom tahun 2017 (data yang telah diolah)*

Gambar 1.5 menyajikan grafik karyawan Witel Balikpapan yang mengunggah karya ilmiah di Kampiun dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017. Dari total karyawan tetap Witel Balikpapan sebanyak 63 orang, pada tahun 2014 hanya 15 orang karyawan yang mengunggah karya ilmiah di Kampiun, dan pada tahun 2017 hanya sebanyak 21 orang karyawan atau sebanyak 30% karyawan yang berpartisipasi melakukan *knowledge sharing* melalui Kampiun.

Pada Tahun 2017, dari 21 orang karyawan yang mengunggah karya ilmiah di Kampiun, terdapat 5 orang karyawan yang akan pensiun dalam jangka waktu lima tahun kedepan mengunggah karya ilmiah di Kampiun (16% dari jumlah total 31 orang karyawan yang akan pensiun).

Manajemen Telkom mewajibkan setiap karyawan menulis minimal sebuah karya ilmiah untuk diunggah ke Kampiun setiap tahunnya. Berdasarkan grafik pada Gambar 1.5, belum semua karyawan mengunggah karya ilmiah melalui Kampiun, bahkan sebanyak 70% orang karyawan pada tahun 2017 tidak mengunggah karya ilmiah dalam jangka waktu satu tahun.

### 1.2.2. Budaya Organisasi di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia

Budaya organisasi adalah nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk berperilaku dalam segala aktivitas kerjanya, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada. Karena nilai-nilai tersebut mampu mengikat dan menciptakan suatu keutuhan dalam organisasi.

“*Organizational culture involves six major categories: information system, people (trust, motivation, communication atau interaction, process, leadership, reward system, and organization structure*” (Gupta dan Govindarajan, 2000; dalam Al-Alawi, Al-Marzooqi dan Mohammed, 2007:23). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Gupta dan Govindarajan terdapat enam faktor budaya organisasi yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing*, yaitu sistem informasi, sumber daya manusia (kepercayaan, motivasi, dan komunikasi), proses, kepemimpinan, sistem penghargaan dan struktur organisasi disuatu perusahaan.

Peneliti telah melakukan wawancara kepada Bapak Miftachul Umam selaku *culture agent* di Witel Balikpapan. *Culture agent* merupakan seseorang yang berperan aktif sebagai agen perubahan dalam aktivasi budaya kepada seluruh karyawan Witel Balikpapan. Wawancara dilakukan pada tanggal 12 September 2017 pukul 14.00 WITA, terkait pertanyaan peneliti tentang bagaimana budaya organisasi di Witel Balikpapan yang dapat mempengaruhi implementasi *knowledge sharing*.

Dari hasil wawancara diperoleh informasi, sebelum tahun 2015 performansi Witel Balikpapan dibawah target yang telah ditetapkan, banyak daerah di kawasan Witel Balikpapan yang belum diinstalasi jaringan *fiber optic* (jaringan *fiber optic* merupakan *backbone* andalan di Telkom) dan hubungan antara unit kerja di witel Balikpapan masih bersekat – sekat, sehingga untuk melakukan koordinasi antar bidang pun tidak maksimal. Sejak awal tahun 2015, kepemimpinan GM Witel Balikpapan menjadi *role model* seluruh karyawan dan telah membuat perubahan terhadap semangat, rasa *solid* dan kerja totalitas para karyawan.

GM Witel Balikpapan bertekad membangun jaringan *fiber optic* yang handal di seluruh kawasan Witel Balikpapan. Hal ini dilakukan, karena GM Witel Balikpapan ingin menerapkan esensi dari budaya *smart* yang terdapat didalam

budaya SWORD. Budaya *smart* mengandung arti “mengetahui sasaran dan tujuan, membuat skala prioritas dan senantiasa mencari cara baru”. GM Witel Balikpapan mengetahui sasaran dan tujuan untuk mencapai target perusahaan, yakni dengan meyakini bahwa *fiber optic* merupakan jaringan yang akan diandalkan di masa depan, maka, membangun jaringan *fiber optic* secara maksimal, menjadi skala prioritas yang harus dilakukan.

GM Witel Balikpapan selalu aktif mencari cara baru untuk mewujudkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan. GM Witel Balikpapan bekerja sama dengan seluruh karyawan membuat inovasi - inovasi yang sebelumnya belum pernah dilakukan untuk mempermudah kegiatan operasional. GM Witel Balikpapan aktif melakukan budaya untuk terus belajar dan budaya berbagi pengetahuan. Hal ini pun dicontoh oleh seluruh karyawan, seluruh karyawan Witel Balikpapan menerapkan budaya untuk terus belajar dan budaya saling berbagi pengetahuan, sehingga seluruh karyawan dapat memberikan kerja totalitasnya dan berhasil mencapai sasaran dan tujuan untuk melakukan perluasan jaringan dengan menggunakan *fiber optic*.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, dalam menerapkan nilai yang terkandung pada budaya *wise* yaitu “memberikan solusi dengan integritas dan menjaga keunggulan daya saing yang berkelanjutan”, Witel Balikpapan aktif mengelola aset intelektual seluruh karyawan dan aktif dalam melakukan budaya saling berbagi pengetahuan. “*Knowledge* merupakan kunci dari perusahaan yang ingin memiliki keunggulan kompetitif secara berkelanjutan” (Lumbantobing, 2007:24).

Salah satu kegiatan dalam mengelola aset pengetahuan dan budaya saling berbagi pengetahuan yang telah dilakukan oleh Witel Balikpapan adalah dengan melakukan *review meeting*. *Review meeting* dilakukan setiap hari oleh seluruh bidang atau unit kerja dan dipimpin langsung oleh GM Witel Balikpapan. Dengan adanya kegiatan *review meeting*, Witel Balikpapan saling bertukar informasi terhadap masalah yang dihadapi, kemudian saling memberikan solusi dan bertukar ide dan pendapat untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi. Sehingga masalah-masalah operasional pun dapat terselesaikan.

Kepemimpinan GM Witel Balikpapan dapat menginspirasi seluruh karyawan. GM Witel Balikpapan selalu berusaha menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan lingkungan kerja yang dapat membangun budaya *mutual trust* dan *mutual respect*. Untuk membangun budaya *mutual trust* dan *mutual respect*, GM Witel Balikpapan terlibat langsung kepada staf pada setiap level organisasi / unit kerja dan menunjukkan empati terhadap tantangan operasional yang dihadapi stafnya.

Sekat – sekat antar unit kerja yang sebelumnya sudah terbentuk di Witel Balikpapan dapat dihilangkan, sehingga koordinasi dan pengambilan keputusan antar unit kerja dapat lebih mudah dilakukan. Dengan budaya *mutual trust* dan *mutual respect*, seluruh karyawan merasa sebagai satu kesatuan utuh dalam sebuah *team* dan bertekad untuk memberikan performansi terbaik kepada pelanggan dan perusahaan. Dengan penerapan budaya SWORD yang dilakukan oleh GM dan seluruh karyawan Witel Balikpapan, maka performansi Witel Balikpapan dapat terus meningkat dan Witel Balikpapan mendapatkan penghargaan “*best witel kelas B tahun 2017*”.

Pernyataan yang dikatakan oleh *culture agent* Witel Balikpapan, sejalan dengan pernyataan “*strong corporate cultures create excellent business performance*” (Kotter dan Heskett, 2011). Penerapan budaya di Witel Balikpapan berdampak ke performansi, sehingga Witel Balikpapan mendapatkan penghargaan “*best witel kelas B tahun 2017*” secara nasional (internal telkom). Salah satu faktor yang berkontribusi adalah performansi Witel Balikpapan yang terus meningkat dari tahun 2016 hingga tahun 2017.



Gambar 1.6 Grafik Performansi Witel Balikpapan

*Sumber: Dashboard performansi PT. Telkom Indonesia, diakses 10 September 2017 (data yang telah diolah)*

Berdasarkan hasil wawancara dengan *culture agent*, Witel Balikpapan mendapatkan penghargaan *best* witel kelas B dikarenakan seluruh karyawan yang dipimpin oleh GM Witel Balikpapan, telah menerapkan budaya SWORD dengan baik. Seluruh karyawan Witel Balikpapan memberikan performansi terbaiknya dengan bersatu menjadi sebuah team yang *solid*, untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan.

Performansi Witel Balikpapan sebelum tahun 2015 belum mencapai target perusahaan, namun pada awal tahun 2016 hingga tahun 2017 mulai menunjukkan peningkatan yang signifikan. Peningkatan performansi Witel Balikpapan ini sebagai dampak dari penerapan budaya perusahaan yang diinisiasi oleh GM Witel Balikpapan dan dengan komitmen tinggi yang diterapkan oleh seluruh karyawan Witel Balikpapan.

Pada Bulan Juli 2017, Telkom mengadakan lomba *culture activation*. Periode pengamatan yang digunakan adalah dari Bulan Juni 2016 hingga Bulan Juli 2017. Faktor yang menjadi penilaian adalah bagaimana implementasi budaya perusahaan di wilayah masing-masing regional memiliki dampak yang signifikan terhadap performansi. Hasil dari perlombaan *culture activation* tersebut adalah Telkom Regional VI Kalimantan mendapatkan penghargaan *best Culture 2017* untuk level regional. Witel Balikpapan sebagai salah satu witel di Telkom Regional VI Kalimantan, ikut berkontribusi atas penghargaan "*best culture 2017*".

Berdasarkan pemaparan fenomena yang telah dijelaskan, Witel Balikpapan terindikasi telah menerapkan budaya organisasi dengan baik, namun 70% karyawan dari total 63 orang karyawan dan 84% karyawan dari total 31 orang karyawan yang akan pensiun, belum berpartisipasi dalam aktivitas *knowledge sharing* melalui Kampiun. Hal ini membuat penulis tertarik untuk membuktikan teori yang disampaikan oleh Gupta dan Govindarajan bahwa enam faktor budaya organisasi dapat mempengaruhi *knowledge sharing*.

Peneliti merasa perlu melakukan penelitian di Witel Balikpapan terkait faktor-faktor budaya organisasi sistem informasi, sumber daya manusia, proses,

kepemimpinan, sistem penghargaan dan struktur organisasi yang dapat berpengaruh secara signifikan terhadap aktivitas *knowledge sharing*. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Faktor-Faktor Budaya Organisasi terhadap Implementasi *Knowledge sharing* di Wilayah Telekomunikasi Balikpapan PT. Telkom Indonesia”**

### 1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya yaitu:

- 1) Karyawan Witel Balikpapan yang akan pensiun dalam lima tahun yang akan datang (tahun 2018 hingga tahun 2022) sebanyak 47,6%
- 2) Pada Tahun 2017 sebanyak 70% karyawan dari total 63 orang karyawan belum mengunggah karya ilmiah di Kampiun
- 3) Pada Tahun 2017 sebanyak 84% karyawan dari total 31 orang karyawan yang akan pensiun dalam lima tahun kedepan belum mengunggah karya ilmiah di Kampiun
- 4) Performansi Witel Balikpapan yang terus meningkat sebagai dampak dari penerapan budaya perusahaan dan dampak dari kinerja terbaik yang dilakukan oleh seluruh karyawan
- 5) Witel Balikpapan mendapatkan penghargaan sebagai *best witel* kelas B Tahun 2017
- 6) Telkom Regional VI Kalimantan mendapatkan penghargaan sebagai *best culture* tingkat Telkom Regional PT. Telkom Indonesia
- 7) Berdasarkan wawancara dengan *culture agent* Witel Balikpapan, GM Witel Balikpapan menjadi *role model* seluruh karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dengan rasa solid dan semangat bekerja totalitas.

Berdasarkan fenomena- fenomena tersebut, untuk mencapai target yang sangat menantang dan untuk mempertahankan *sustainability* perusahaan, maka Witel Balikpapan perlu mempertahankan dan mengembangkan aset pengetahuan yang dimiliki dengan memaksimalkan aktifitas *knowledge sharing*.

Keberhasilan *knowledge sharing* sangat dipengaruhi oleh faktor budaya perusahaan. Menurut Gupta dan Govindarajan (Al-Alawi et al., 2007: 23), terdapat enam faktor budaya organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan *knowledge sharing* yaitu, sistem informasi, sumber daya manusia (*trust, motivation, communication* atau *interaction*), proses, kepemimpinan, sistem penghargaan dan struktur organisasi.

Peneliti akan melakukan penelitian terkait faktor-faktor budaya organisasi Teori Gupta dan Govindarajan yang dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi *knowledge sharing* di Witel Balikpapan. Penelitian dilakukan agar Witel Balikpapan dapat memaksimalkan faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi *knowledge sharing*, agar aset intelektual yang ada, dan yang telah dimiliki oleh karyawan yang akan pensiun dapat tersebar luas keseluruhan karyawan dan dapat memunculkan inovasi-inovasi terbaru.’

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Pertanyaan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Seberapa kuat tingkat penerapan budaya organisasi yang terdiri dari sistem informasi, sumber daya manusia, proses, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan struktur organisasi di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia?
- 2) Seberapa baik tingkat implementasi *knowledge sharing* di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia?
- 3) Bagaimana pengaruh faktor-faktor budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap implementasi *knowledge sharing* di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui seberapa kuat tingkat penerapan budaya organisasi yang terdiri dari struktur organisasi, sumber daya manusia, kepemimpinan,

sistem informasi, sistem penghargaan, dan proses di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia

- 2) Mengetahui seberapa baik tingkat implementasi *knowledge sharing* di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia
- 3) Mengetahui bagaimana pengaruh faktor–faktor budaya organisasi secara simultan dan parsial terhadap implementasi *knowledge sharing* di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik dari aspek akademis maupun dari praktis. Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini yaitu:

- 1) Aspek Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat keakuratan dari penelitian sebelumnya yang membahas tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing* dan diharapkan dapat menjadi referensi tambahan untuk penelitian selanjutnya.

- 2) Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT. Telkom Indonesia Witel Balikpapan yang menjadi objek penelitian agar memperkuat budaya organisasi perusahaan dengan memperhatikan karakteristik faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi sehingga akan berdampak pada peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dengan mengimplementasikan *knowledge sharing*.

### **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Pada penelitian ini akan di jabarkan tentang pengaruh budaya organisasi, yang terdiri dari sistem informasi, sumber daya manusia, proses, kepemimpinan, *reward*, dan struktur organisasi terhadap *knowledge sharing* di Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia. Objek dari penelitian adalah karyawan tetap Witel Balikpapan PT. Telkom Indonesia yang terletak di Kota Balikpapan, waktu

pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan September 2017 sampai dengan bulan Desember 2017.

Sebagai salah satu witel di Kalimantan dan memiliki banyak *competitor* yang masuk ke wilayah Kalimantan, Witel Balikpapan harus mengambil langkah dan membuat strategi untuk meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawannya melalui *knowledge sharing*, agar bisnis perusahaan dapat terus *sustain* dan dapat tetap unggul apabila dibandingkan dengan *competitor*.

## 1.8 Sistematika Penulisan

Berikut ini merupakan sistematika penulisan yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

### 1) Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan informasi secara umum tentang gambaran awal secara rinci dari apa yang akan dilakukan dalam penelitian. Bab ini menjelaskan secara ringkas dan padat beberapa hal, yaitu gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

### 2) Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini menyajikan hasil dari kajian pustaka yang terkait dengan topik dan variabel penelitian yang akan dijadikan acuan dari penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis. Bab ini menguraikan secara rinci tentang beberapa hal, yaitu tinjauan pustaka penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

Pada bab ini akan dijelaskan enam faktor budaya organisasi dari teori Gupta dan Govindaraj yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* pada objek penelitian. Enam faktor budaya organisasi tersebut adalah struktur organisasi, sumber daya manusia, sistem informasi, kepemimpinan, sistem penghargaan, dan proses. Teori Reychav dan Weisberg digunakan untuk menjelaskan *knowledge sharing* yang terdiri dari dua dimensi, yaitu *intention to share explicit knowledge* dan *intention to share tacit knowledge*.

3) Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Bab ini akan menjelaskan secara detail, tentang jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif dan tergolong kedalam tiga jenis penelitian, yaitu deskriptif, verifikatif, dan kausal, menggunakan teknik *stratified random sampling*, dan teknik analisis jalur.

4) Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menjelaskan hasil dari penelitian yang kemudian dibahas oleh peneliti secara kronologis dan sistematis sesuai dengan perumusan masalah dan tujuan penelitian. Bab ini menguraikan secara rinci beberapa hal, yaitu: karakteristik responden, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian.

5) Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang dibahas dalam penelitian ini dengan cara diuraikan butir demi butir secara padat dan berisikan saran pemecahan masalah yang ditujukan bagi perusahaan terkait dengan permasalahan yang diambil dan saran kepada para pembaca penelitian tersebut maupun kepada penelitian berikutnya.

**Halaman ini sengaja dikosongkan**