

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Telekomunikasi Selular merupakan perusahaan telekomunikasi yang didirikan pada tahun 1995 oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dan PT. Indosat Tbk. Berdasarkan laporan keuangan perusahaan tahun 2017, saat ini kepemilikan perusahaan dibagi menjadi 65% milik PT. Telekomunikasi Indonesia dan 35% milik Singapore Telecom Mobile Pte Ltd. Perusahaan ini juga memiliki lebih dari 196 juta pelanggan dan lebih dari 5.400 karyawan yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Visi dari perusahaan ini adalah “*Be a world-class, trusted provider of mobile digital lifestyle services and solutions*” dan misi dari perusahaan ini yaitu:

- a. *Deliver mobile digital services and solutions that exceed customers’s expectations;*
- b. *Create value for our stakeholders;*
- c. *Support the economic development of the nation.*

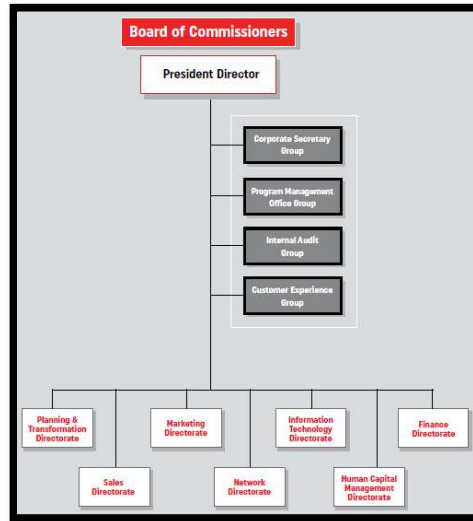
Sedangkan untuk mewujudkan visi dan misinya, perusahaan ini menetapkan *corporate strategy* sampai dengan tahun 2021 yaitu:

- a. *Lead new broadband business growth;*
- b. *Extend/sustain leadership position;*
- c. *Accelerate digital refocus and relaunch;*
- d. *Drive transformation for new growth.*

Saat ini, perusahaan ini memiliki dua produk utama yaitu produk utama / *legacy* dan digital. Contoh produknya adalah sebagai berikut:

- a. Produk utama / *legacy*, yaitu kartuHalo, simPATI, Kartu As dan Loop;
- b. Produk *digital services* yaitu TCASH, Digital Advertising & Analytics (MSIGHT, M-Coupon, M-Banking, dll), dan Telkomsel IOT (IoT Control Center, Telkomsel FleetSight) dan Digital Lifestyle (Music, Games and Marketplace, VAS).

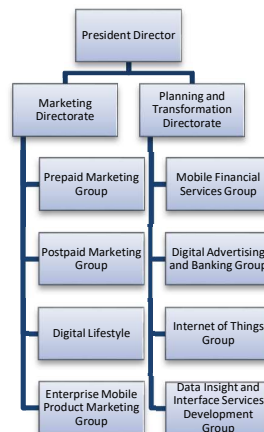
Kemudian untuk mendukung kegiatan bisnis, perusahaan ini memiliki delapan direktorat yang digambarkan pada struktur organisasi di bawah ini:



**Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Selular**

Sumber: Laporan Keuangan PT. Telekomunikasi Selular tahun 2017

Kemudian salah satu fungsi yang dijalankan oleh perusahaan ini adalah *product development*. Fungsi ini berperan dalam mengembangkan produk dan layanan untuk konsumen. Direktorat yang menjalani fungsi ini adalah Direktorat Marketing dan Planning & Transformation dengan struktur organisasi sebagai berikut:



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Fungsi Product Development**

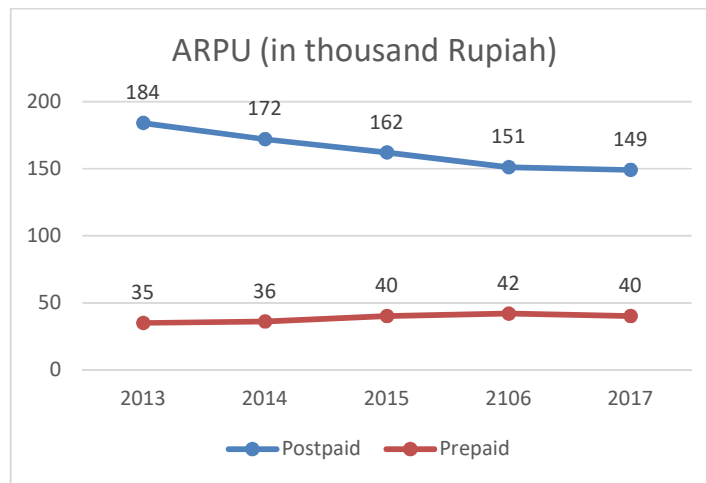
Kemudian fungsi *product development* dibagi lagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi *production house* dan *incubation house*. Fungsi *production house* dijalankan

oleh Direktorat Marketing yaitu untuk mengembangkan layanan utama / *legacy* sedangkan fungsi *incubation house* dijalankan oleh Direktorat Planning & Transformation yaitu untuk mengembangkan produk baru yang berbasis *digital services*.

Lalu, fungsi *knowledge management* dijalankan oleh Divisi Learning Development and Knowledge Management. Divisi ini dibuat untuk meningkatkan *ambience* karyawan untuk selalu menambah wawasannya dari berbagai sumber ilmu seperti studi literatur, inovasi atau *project* yang telah dijalankan oleh perusahaan. Sampai saat ini, beberapa program *Knowledge Management* yang telah dijalankan oleh perusahaan yaitu *Sharing Session, Online Learning, Faculty Member, Knowledge Festival, Innovation Award* dan *Half Day Class*.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan laporan keuangan PT. Telekomunikasi Selular tahun 2017, tahun 2017, perusahaan mengalami penurunan *revenue* khususnya dari sisi *legacy business*.

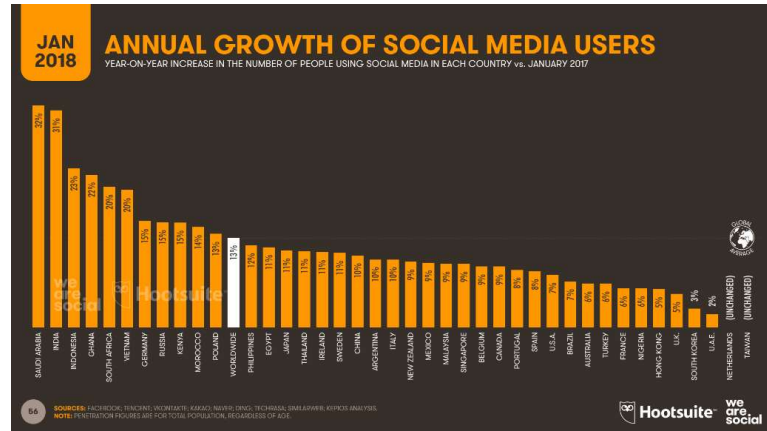


**Gambar 1.3 ARPU tahun 2017**

Sumber: Laporan Keuangan PT. Telekomunikasi Selular tahun 2017

Salah satu yang menjadi alasan turunnya *revenue* perusahaan dari sisi *legacy* adalah meningkatnya jumlah penggunaan media sosial di Indonesia. Pada

tahun 2017 tercatat Indonesia sebagai negara ketiga yang mengalami peningkatan pengguna *social media* terbesar di dunia (Hootsuite, 2018).



**Gambar 1.4 Jumlah Peningkatan Pengguna Sosial Media di Dunia**

Sumber: Hootsuite

Oleh karena itu, transformasi menjadi hal yang sangat penting bagi kelangsungan perusahaan ini. Melalui laporan keuangannya, perusahaan ini pun menyatakan bahwa akan terus melanjutkan transformasi menjadi *digital telco company* agar dapat terus memenuhi kebutuhan *customer* melalui inovasi produk dan layanan.

Transformasi tersebut tidak dapat dilakukan tanpa adanya *knowledge* yang mendukung pengembangan inovasi. Seperti yang disampaikan oleh Dalkir (2005:20) yang menyatakan bahwa beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari mengelola pengetahuan adalah mendorong strategi perusahaan, meningkatkan produk dan jasa serta memungkinkan terjadinya pertukaran ide yang dapat meningkatkan kesempatan dan inovasi. Hal ini juga didukung oleh pernyataan Drucker (Alan, 2006:2) yang mengemukakan bahwa “*sharing knowledge more efficiently and effectively can benefit not only individuals, but also organizations*”.

Perusahaan memiliki unit yang berperan dalam aktivitas *product development*, yaitu Marketing dan Planning and Transformation Directorate. Kedua unit ini memegang peranan penting sebagai *production house* dan *incubation house* yang mana kedua peranan tersebut bertugas untuk mengembangkan produk dan

layanan dan sangat berpengaruh terhadap *revenue generator* perusahaan. Oleh karena itu, aktivitas yang dilakukan oleh kedua unit ini membutuhkan proses pengelolaan pengetahuan yang baik.

Akan tetapi, berdasarkan laporan kegiatan *sharing session* yang menjadi salah satu bagian dari proses *knowledge management* yang dilakukan oleh perusahaan ini, tingkat ketertarikan karyawan terhadap program ini terbilang sangat rendah.

**Tabel 1 Persentase Kehadiran Program *Sharing Session* 2017**

| <i>Sharing Session</i> Ke-            | Jumlah Pendaftar | Jumlah Kehadiran | Jumlah Karyawan Kantor Pusat per 31 Desember 2017 | % Kehadiran terhadap Pendaftar | % Pendaftar terhadap Jumlah Karyawan |
|---------------------------------------|------------------|------------------|---|--------------------------------|--------------------------------------|
| 1                                     | 315              | 87               | 2217  | 27.62%                         | 14.21%                               |
| 2                                     | 110              | 57               |   | 51.82%                         | 4.96%                                |
| 3                                     | 122              | 54               |   | 44.26%                         | 5.50%                                |
| 4                                     | 48               | 18               |   | 37.50%                         | 2.17%                                |
| 5                                     | 60               | 24               |   | 40.00%                         | 2.71%                                |
| 6                                     | 101              | 6                |   | 5.94%                          | 4.56%                                |
| 7                                     | 73               | 14               |   | 19.18%                         | 3.29%                                |
| <b>Rata-Rata Persentase Kehadiran</b> |                  |                  |   | <b>32.33%</b>                  | <b>5.34%</b>                         |

Sumber: Data Divisi Learning Development and Knowledge Management

Berdasarkan data di atas, rata-rata persentase kehadiran karyawan kantor pusat dalam program *sharing session* tahun 2017 adalah di bawah rata-rata yang ditargetkan oleh perusahaan. Rata-rata persentase kehadiran terhadap jumlah pendaftar yaitu sebesar 32.33% sedangkan rata-rata persentase pendaftar terhadap jumlah karyawan yaitu sebesar 5.34%.

Padahal perusahaan sudah menargetkan untuk rata-rata persentase kehadiran terhadap pendaftar yaitu minimal sebesar 50%. Kemudian, dengan melihat rata-rata persentase pendaftar terhadap jumlah karyawan yang bahkan masih di bawah 10%, menunjukkan bahwa minat karyawan terhadap program *knowledge sharing* yang dibuat oleh perusahaan masih sangat minim. Padahal *knowledge sharing* merupakan kunci kesuksesan dari seluruh *knowledge management program* (Anwar dan Prasad, 2011:7).

Kemudian dari hasil wawancara dengan Ibu Fitri Ridhaningati, General Manager Learning Development and Knowledge Management pada tanggal 29 Mei 2018, didapat beberapa informasi sebagai berikut:

- a. Sebagian besar karyawan tidak tertarik dengan program *sharing session* karena tidak ada penghargaan khusus yang diberikan oleh perusahaan seperti bonus dan insentif yang bersifat materil kepada karyawan.
- b. Hambatan lain yang dimiliki oleh karyawan adalah waktu. Sebagian besar perusahaan tidak memiliki waktu untuk mengikuti program *sharing session* karena beban tugas dan agendanya yang sangat padat.
- c. *Tools* yang dimiliki saat ini belum dikenal banyak oleh karyawan karena belum dioperasikan secara resmi.
- d. Belum terbentuknya budaya saling mendukung antar karyawan untuk mengikuti program *sharing session*. Ini dibuktikan dengan adanya beberapa atasan yang melarang bawahannya untuk mengikuti *sharing session* (akibat tugas dan agenda).

Berdasarkan beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing*. Salah satunya adalah pernyataan yang disebutkan oleh Behnke (2010:38) yang menyebutkan bahwa *organization factors (rewards, organization mechanisms dan interpersonal support)* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap aktivitas *knowledge sharing* di pekerjaan.

Oleh sebab itu, penulis bermaksud untuk meneliti pengaruh ketiga faktor tersebut dalam *knowledge sharing effectiveness* di PT. Telekomunikasi Selular. Sehingga diharapkan dari penelitian ini dapat dirumuskan beberapa solusi yang dapat meningkatkan minat karyawan dalam menjalankan program *knowledge sharing* di perusahaan.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan, diketahui bahwa terdapat kesenjangan pada *knowledge sharing effectiveness* yang dapat dilihat dari aspek *rewards, organizational mechanisms dan interpersonal support*. Oleh

karena itu, dilakukan kajian dengan memperhatikan beberapa pertanyaan permasalahan sebagai berikut:

1. Seberapa baik *rewards* terkait *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
2. Seberapa baik *organizational mechanisms* terkait *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
3. Seberapa baik *interpersonal support* terkait *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
4. Seberapa baik efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
5. Apakah *rewards* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
6. Apakah *organizational mechanisms* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?
7. Apakah *interpersonal support* berpengaruh signifikan terhadap efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan permasalahan yang telah dibuat, penulis menentukan tujuan yang disasar pada penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui seberapa baik *rewards* terkait *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
2. Untuk mengetahui seberapa baik *organizational mechanisms* terkait *knowledge sharing* pada *Marketing and Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.

3. Untuk mengetahui seberapa baik *interpersonal support* terkait *knowledge sharing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
4. Untuk mengetahui seberapa baik efektivitas *knowledge sharing* *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
5. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh *rewards* terhadap efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
6. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh *organizational mechanisms* terhadap efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.
7. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh *interpersonal support* terhadap efektivitas *knowledge sharing* pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Dari aspek teoritis, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau masukan bagi perkembangan teori tentang efektivitas *knowledge sharing* yang dipengaruhi oleh *rewards*, *organizational mechanisms*, dan *interpersonal support*.

Sedangkan dari aspek praktis penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi Divisi Learning Development and Knowledge Management untuk meningkatkan efektivitas *knowledge sharing*, khususnya pada *Marketing* dan *Planning and Transformation Directorate* di PT. Telekomunikasi Selular.



## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan terdiri dari enam Bab, yaitu pendahuluan, landasan teori, metodologi penelitian, perancangan simulasi, analisis, kesimpulan dan saran. Penjelasan dari enam Bab tersebut dijelaskan sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Bab ini membahas tentang objek studi penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pernyataan penelitian, tujuan penelitian manfaat penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

### **Bab II Tinjauan Pustaka dan Lingkup Penelitian**

Bab ini mengemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan topik dan variabel penelitian. Kajian pustaka mencakup teori *knowledge*, *knowledge management*, *knowledge sharing*, *knowledge sharing effectiveness*, *rewards*, *organizational mechanisms* dan *interpersonal support*. Kajian diambil dari yang sudah ada dalam buku teks maupun temuan-temuan terbaru yang ditulis dalam jurnal, skripsi, tesis, dan disertasi yang dapat dipercaya.

### **Bab III Metodologi Penelitian**

Bab ini menegaskan jenis penelitian, variabel yang digunakan, penentuan populasi dan sampel, uji validitas dan reliabilitas dari instrument penelitian, serta teknik analisis data yang digunakan.

### **Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil dari pengolahan data harus diuraikan secara rinci dan sistematis untuk menjawab masalah serta tujuan penelitian. Sistematika pembahasan ini akan memberikan gambaran yang lebih jelas terhadap Batasan dan isi topik yang disajikan dalam sub-sub judul. Kesimpulan ditarik dengan membandingkan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teori yang relevan.

## **Bab V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang didapat dari hasil pembahasan pada Bab sebelumnya. Selain itu Bab ini juga berisi saran yang merupakan rekomendasi yang ditujukan kepada para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian, dan para penulis berikutnya yang berminat untuk melanjutkan penelitian sebelumnya.