

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Jenis Usaha, Nama Perusahaan dan Lokasi Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (selanjutnya disebut TELKOM) merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia. Sebagai Perusahaan milik negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas Perusahaan adalah Pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Perusahaan penyelenggara bisnis T.I.M.E.S (Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services) milik negara yang terbesar di Indonesia, yaitu sebuah portfolio bisnis yang lebih lengkap mengikuti tren perubahan bisnis global di masa datang. Kantor pusat PT Telkom terletak di Jalan Gatot Subroto No.Kav.52, Kota Jakarta Selatan, DKI Jakarta 12170. Salah satu kantor pusat pelayanannya wilayah Jawa Barat berada di Kota Bandung berlokasi di Jalan Japati No.1.

1.1.2 Logo Perusahaan

Perusahaan memiliki logo (lambang) yang dimaksudkan sebagai merek usaha perusahaan tersebut. Adapun logo yang dimiliki oleh PT Telkom, Tbk adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 1

Logo Perusahaan PT Telkom, Tbk

Sumber: www.google.com, 1 Agustus 2019

1.1.3 Visi, Misi, dan Nilai Perusahaan

PT Telkom, Tbk memiliki visi, misi dan nilai perusahaan sebagai berikut:

a. Visi PT Telkom, Tbk

“Be the King of Digital in the Region”

Merupakan visi Telkom dengan sasaran untuk menjadi salah satu dari 10 (sepuluh) perusahaan Asia Pasifik dengan kapitalisasi pasar terbesar di industri telekomunikasi pada tahun 2020. Untuk mewujudkan visi tersebut, terdapat 3 program utama yang dijalankan selama tahun 2018, yaitu Delivering Best Customer Experience, Expanding Digital Business dan Intensifying Smart Inorganic. Telkom bertransformasi menuju Digital Telecommunication Company dengan paradigma peningkatan pelayanan pelanggan, penguatan bisnis broadband dan digital dan implementasi lean operation.

b. Misi PT Telkom, Tbk

“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”

Misi Telkom adalah “Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”, dimana Telkom menjadi pelopor inovasi di Indonesia untuk menjadi pemain global terkemuka. Telkom berperan aktif dalam pengembangan ekosistem digital yang mendorong berbagai inovasi dan meningkatkan daya saing industri digital di Indonesia.

c. Nilai Perusahaan

Dengan menjalankan nilai-nilai, PT Telkom, Tbk dapat mencapai bisnis yang kompetitif serta menjadikan dunia menjadi tempat yang lebih baik untuk ditinggali. Nilai perusahaan PT Telkom, Tbk adalah sebagai berikut:

Solid – Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*Always The Best*) dan meningkatkan solidaritas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*.

Speed – Segenap insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat.

Smart – Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja *smart*, yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

1.1.4 Skala Usaha, Perkembangan Usaha, dan Strategi Secara Umum

a. Skala Usaha

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk, biasa disebut Telkom Indonesia atau Telkom adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 104 juta. Telkom merupakan salah satu BUMN yang 52,09% sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia, dan 47,91% dimiliki oleh publik. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, seperti PT Telekomunikasi Seluler (Telkomsel), Telkom Akses, Telkom Metra.

b. Perkembangan Usaha

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero)

Pada tahun 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1991.

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk

Pada tanggal 14 November 1995 dilakukan Penawaran Umum Perdana saham Telkom. Sejak itu saham Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) (keduanya sekarang bernama Bursa Efek Indonesia (BEI)), Bursa Saham New York (NYSE) dan Bursa Saham London (LSE). Saham Telkom juga diperdagangkan tanpa pencatatan di Bursa Saham Tokyo. Jumlah saham yang dilepas saat itu adalah 933 juta lembar saham.

Tahun 1999 ditetapkan Undang-undang Nomor 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi. Sejak tahun 1989, Pemerintah Indonesia melakukan

deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian, Telkom tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia. Pada 23 Oktober 2009, Telkom meluncurkan “New Telkom” (“Telkom baru”) yang ditandai dengan penggantian identitas perusahaan.

c. Strategi Secara Umum

Telkom Group juga telah menyusun strategi korporasi guna menciptakan *sustainable competitive growth* dan mendorong cita-cita Indonesia untuk menjadi kekuatan ekonomi digital terbesar di Asia Tenggara.

Directional Strategy: Disruptive competitive growth

Di tengah perubahan lingkungan industri yang sangat menantang, TelkomGroup yakin bahwa kapitalisasi pasar akan tumbuh secara signifikan. Ini dilakukan dengan cara memberikan nilai lebih kepada pelanggan melalui inovasi produk dan layanan, mendorong sinergi serta membangun ekosistem digital yang kuat baik di pasar domestik maupun internasional.

Portfolio Strategy: Customer value through digital TIMES portfolio

TelkomGroup berfokus pada portofolio digital TIMES (Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services) melalui penyediaan layanan yang nyaman dan konvergen sehingga memberikan nilai yang tinggi kepada pelanggan.

Parenting Strategy: Strategic Control

Untuk mendukung pertumbuhan bisnis secara efektif, TelkomGroup menerapkan pendekatan strategic control untuk menyelaraskan unit bisnis, unit fungsional dan anak perusahaan agar proses dapat berjalan lebih terarah, bersinergi, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.1.5 Produk dan Layanan

Telkom menyediakan jasa telepon tetap kabel (*fixed wireline*), jasa telepon tetap nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*mobile service*), data/internet serta jasa multimedialainnya. Berikut adalah beberapa layanan telekomunikasi Telkom:

- Telepon, data, dan internet
- Satelit

- Televisi berlangganan berbasis protokol internet

1.1.6 Pengelolaan Sumber Daya

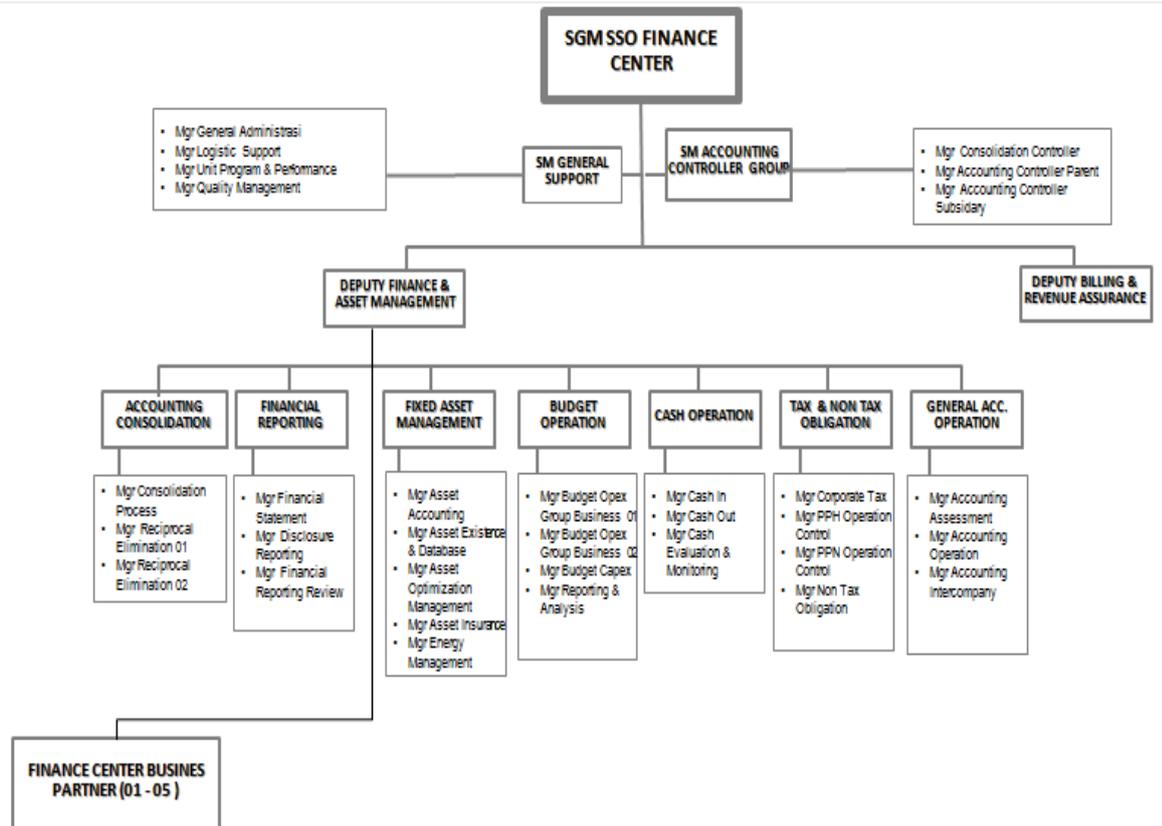
a. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Dalam rangka menilai kompetensi sumber daya manusia yang bekerja di dalam lingkup Telkom, perusahaan tersebut juga menerapkan pendekatan *Competency Based Human Resources Management*, atau yang disebut sebagai CBHRM. Ada tiga model yang dikembangkan berdasarkan pendekatan tersebut, yakni *Specific Competency (Skill & Knowledge)*, *Generic Competency (Personal Quality)*, dan *Core Competency (values)*. Ketiganya pada dasarnya dikembangkan guna mendukung proses penilaian kualitas karyawan dengan cara transparan dan adil. Selain menerapkan master plan yang terus menerus diperbarui, Telkom juga membuat semacam direktori di mana ada daftar tentang kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut.

Daftar itu juga terus menerus diperbarui supaya sesuai dengan perubahan dan dinamika bisnis yang berlaku di Telkom. Proses pengembangan kompetensi juga pada dasarnya berhubungan dengan sejumlah program internal lain di lingkup kerja Telkom, seperti *knowledge management*. Ini adalah sebuah upaya yang digalakkan, di mana masing-masing karyawan memiliki kesempatan untuk berbagi informasi, konsep, dan bertukar ide melalui artikel tertentu. Dalam alur pengembangan kompetensi karyawan, Telkom juga membuat sistem di mana penilaian objektif atas kemampuan karyawan diterapkan dengan baik.

b. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Divisi *Shared Service Operation Finance* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Kota Bandung yang dapat dilihat dibawah ini:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Divisi SSO PT. Telkom, Tbk

Sumber : <https://ssof.telkom.co.id>

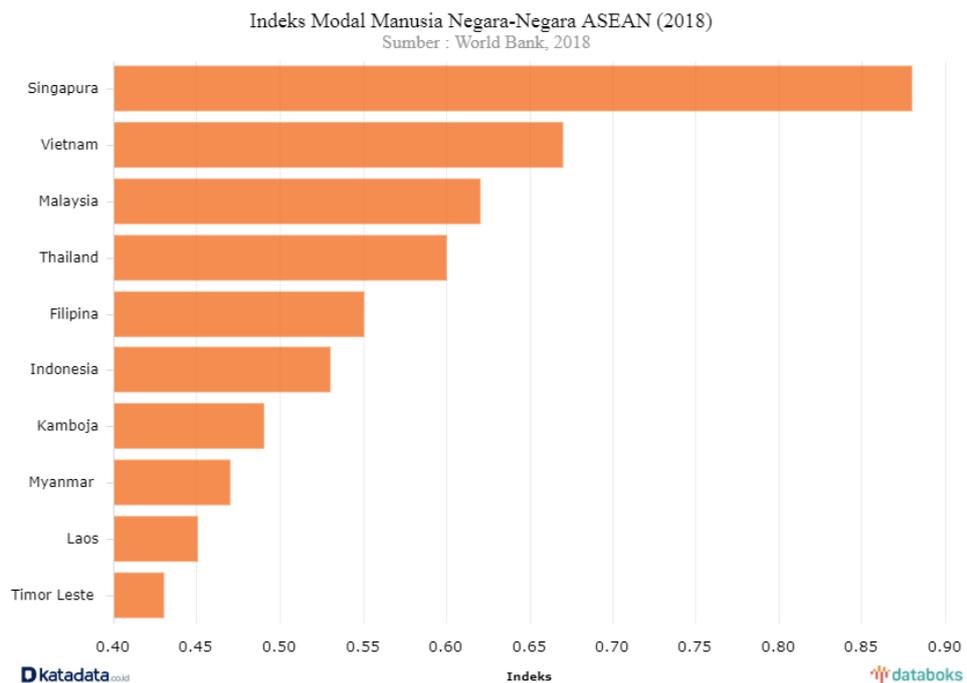
1.2 Latar Belakang Penelitian

Pemerintah menyampaikan rencana pembangunan ekonomi tahun 2019 yang memfokuskan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), karena di 2018 fokus pada infrastruktur. Tujuannya, untuk meningkatkan daya saing Indonesia secara global. Kompetensi sumber daya manusia menjadi poin penting untuk mendorong suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam persaingan bisnis. (Pangastuti, 2019).

Dengan semakin meningkatnya kesadaran masyarakat dunia akan pentingnya manusia sebagai sumber daya yang tidak ada habisnya, maka digunakannya pengukuran yang dapat membandingkan kekuatan sumber daya manusianya sebagai kekuatan negara tersebut. Parameter *Human Capital Index* ini mengukur sejauh mana organisasi menggunakan, menempatkan, dan mengembangkan kemampuan individu untuk berkinerja dan membuat nilai tambah pada organisasi melalui kompetensi, ekspertis, dan pengetahuannya.

Hal ini berarti bahwa negara yang memiliki indeks yang cukup tinggi memiliki manusia-manusia dengan kompetensi yang lebih tinggi dibandingkan dengan negara-negara lain dengan indeks yang lebih rendah. (Rachman, 2018).

Indeks Modal Manusia atau Human Capital Index (HCI) Indonesia masih tertinggal dibandingkan negara-negara lain. Indonesia bahkan tertinggal jauh dari negara-negara ASEAN, seperti Singapura dan Vietnam.



Gambar 1. 3 Grafik Peringkat SDM di Negara Asean

Sumber : World Bank, 2018

Kurva dalam grafik di atas menggambarkan semakin ke arah kanan, menunjukkan semakin tingginya *Human Capital Index* suatu negara. Indonesia berada di peringkat ke-enam dalam Negara ASEAN, memiliki nilai *Human Capital Index* sebesar 0,53 yang artinya setiap sumber daya manusia nya memiliki 53% kesempatan untuk mengembangkan dan menyelesaikan pendidikan nya sebagai bentuk kompetensi individu. (Databoks, 2019).

Dengan persaingan yang ketat, maka perusahaan terus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Manajemen sumber daya yang dikelola dengan baik, maka akan menghasilkan sumber daya yang kreatif, inovatif, memiliki

wawasan yang luas untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Menurut Hamali (2016 : 2), manajemen sumber daya merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap ketrampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Tujuannya adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif secara produktif untuk tercapinya tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan perkembangan ilmu dalam segala bidang dengan cepat, ilmu pengetahuan menjadi menonjol. Melalui pengetahuan, dapat merubah dan menyikapi perkembangan teknologi informasi. Sumber daya manusia yang berkualitas dengan pengetahuannya yang luas menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam hal tersebut. Terkait dengan sumber daya manusia saat ini, pengetahuan menjadi hal utama sebagai sumber daya perusahaan.

Menurut Andhara et al., (2018 : 24), secara umum pengetahuan terbagi menjadi dua yaitu pengetahuan yang bersifat *tacit* dan *explicit*. *Tacit knowledge* ialah pengetahuan yang belum didokumentasikan atau pengetahuan yang masih berada di dalam diri seseorang. *Knowledge* ini berupa pengalaman pembelajaran, tips, kiat-kiat sukses, dan lainnya. *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang mudah dapat diartikulasi, diakses, dan diverbalkan. Pengetahuan ini tersirat atau sudah terdokumentasi. *Knowledge management* ialah strategi dalam mendapatkan dan membantu orang untuk berbagi dan informasi menjadi sebuah aksi yang akan meningkatkan kinerja perusahaan. Tidak hanya meningkatkan kinerja perusahaan, karyawan juga memiliki wawasan yang lebih luas mengenai pengetahuan yang ada di skala korporasi tidak sebatas ruang lingkup divisinya saja.

Disebutkan juga dalam Tung (2018 : 13), implementasi *knowledge management* yang baik ialah memiliki beberapa rangkaian kegiatan yaitu *meeting and analysis, knowledge sharing, dan knowledge application*. Hal tersebut dapat memberikan keuntungan yang berbentuk kemudahan proses dan efisiensi waktu dalam menerapkan *knowledge management*.

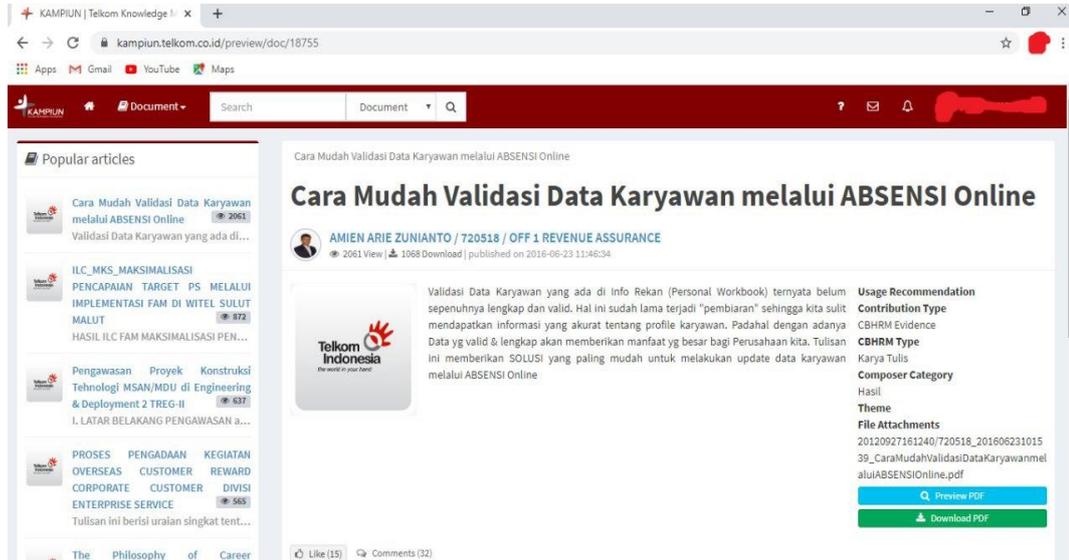
Munculnya teknologi informasi telah membuka jalan terhadap peluang-peluang yang ada. Menyoroti empat langkah dasar siklus manajemen

pengetahuan yaitu; akuisisi pengetahuan, pengembangan pengetahuan, berbagi pengetahuan dan penerapan pengetahuan. Teknologi informasi merupakan peran penting dari siklus manajemen pengetahuan. Misalnya, sistem informasi dapat digunakan untuk pembuatan informasi, basis data *online* untuk menyimpan informasi dan jaringan untuk berbagi informasi. (Samsiah et.al, 2018).

Terkait dengan *knowledge management*, PT Telkom telah memberikan fasilitas yaitu dengan memanfaatkan teknologi sebagai penunjang sarana dan prasarana. Karyawan PT Telkom dapat mengakses *portal* dan *domain* yang khusus diakses secara internal. Karyawan dapat menuangkan ke dalam sebuah tulisan berbentuk karya ilmiah dan karya tulis mengenai ilmu berdasarkan pengalaman pribadi, jurnal penelitian kegiatan dalam perusahaan, ataupun lainnya. Kegiatan tersebut bersifat wajib dalam waktu setahun sekali, termasuk dalam poin evidence untuk penilaian kinerja secara kompetensi maupun divisi. Karya tersebut dapat diunggah ke sebuah *domain* yang diakses secara internal bernama *Kampium*. Selain dengan cara memberikan wadah bagi karyawan untuk berkesempatan menuliskan pengetahuannya, PT Telkom menyediakan aktivitas pembelajaran melalui audio visual dan juga literatur yang dikelola khusus oleh Telkom Corporate University. Hal tersebut dapat meningkatkan ketertarikan karyawan untuk menggali ilmu pengetahuan secara cepat dan memberikan pengalaman baru. Video pembelajaran tersebut dapat diakses melalui portal yang bernama *Cognitium* dengan jaringan internal. Layanan ini dikelola langsung oleh Telkom *Corporate University*. Selain itu Telkom *Corporate University* juga mengelola langsung portal bernama *Digital Learning* yang memuat pengetahuan dalam bentuk literatur.

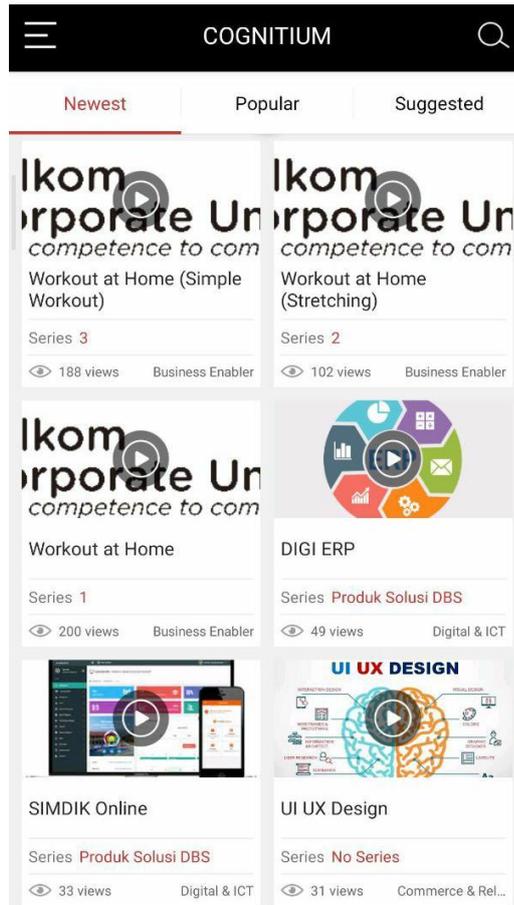
Belajar ialah suatu kebiasaan yang terintegrasi sebagai fungsi dari organisasi secara keseluruhan untuk membentuk sebuah budaya sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dalam visinya dan dapat dirumuskan sebagai norma atau nilai yang mendukung proses pembelajaran individu, kelompok, atau organisasi, (Wahda, 2017). Dalam organisasi, pembelajaran merupakan kombinasi dari hasil proses yang berbentuk pengetahuan dan rutinitas dalam *learning culture* yang dapat dipelajari dari pengalaman kelompok, (Nugroho,

2018). Maka dari itu Telkom *Corporate University* telah berusaha untuk mendorong karyawan PT Telkom menggali ilmu dengan fasilitas yang telah disediakan dan termasuk ke dalam penilaian kinerja sehingga karyawan tertarik untuk memperoleh ilmu serta berbagi ilmu dalam lingkup organisasi.



Gambar 1. 4 Tampilan Website Kampion

Sumber: www.kampiun.telkom.co.id



Gambar 1. 5 Tampilan Aplikasi Cognitium

Sumber: Aplikasi Cognitium

Adanya keluhan dari pihak *Telkom Corporate University* bahwa *knowledge management* PT Telkom kurang berjalan dengan baik. Dilihat dari jumlah *viewers* dalam dua fasilitas yang telah disediakan, kurangnya antusiasme karyawan untuk menggali ilmu dan berbagi ilmu dalam fasilitas yang telah disediakan oleh pihak organisasi. Pihak *Telkom Corporate University* menilai hal tersebut masih jauh dari target yang diharapkan. Menurut Wahda, (2017), *knowledge management* dikatakan sukses apabila secara budaya terlihat adanya pembelajaran atau pengetahuan dalam organisasi sebagai fungsi karyawan dan budaya staf organisasi.

Shared Service Operation Finance merupakan salah satu divisi PT Telkom Kota Bandung yang memiliki *job description* mengelola kegiatan keuangan secara terpusat dengan membawahi tujuh daerah regional seluruh Indonesia. Divisi tersebut memiliki tujuh unit yaitu *Accounting Consolidation*, *Financial*

Reporting, Fixed Asset Management, Budget Operation, Cash Operation, Tax & Non Tax Obligation, General Accounting Operating.

Divisi *Shared Service Operation Finance* memiliki kegiatan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan karyawannya, setiap satu bulan sekali mengadakan acara *sharing session* yang bernama *Leader's Talk Value* yang biasa disingkat LTV yang diadakan di awal bulan atau akhir bulan. Pembicara dari kegiatan tersebut adalah Senior General Manager dari divisi *Shared Service Operation Finance*, biasanya bersamaan dengan kegiatan pembagian Surat Keputusan (SK). Kegiatan *Sharing Session* tidak hanya diisi oleh Senior General Manager saja, karyawan divisi *Shared Service Operation Finance* pun diberi kesempatan sebagai pembicara untuk menyalurkan pengetahuan yang dimilikinya. Tetapi sudah setahun terakhir ini kegiatan *sharing session* dengan pembicara karyawan divisi tersebut tidak berjalan, dengan alasan yang tidak diketahui. Adapun kegiatan *sharing session* dengan mengundang pembicara dari luar organisasi, kegiatan ini juga tidak memiliki penjadwalan yang tetap.

Learning culture yang dirasakan oleh karyawan Divisi *Shared Service Operation Finance*, sebagian karyawan memiliki kelompok kecil untuk melakukan diskusi untuk memecahkan sebuah masalah ataupun suatu kesalahan lalu disalurkan kepada karyawan lain secara lisan. Dengan kegiatan rapat formal pun karyawan secara langsung mendapatkan sebuah wawasan. Begitu juga dengan berdiskusi secara langsung antar unit sekedar menanyakan materi untuk pekerjaan. Kurangnya pemanfaatan media yang telah disediakan untuk memperoleh ataupun menggali pengetahuan sebagai penunjang kompetensi diri untuk meningkatkan kinerja.

Untuk mengetahui bagaimana penerapan *learning culture* pada divisi *Shared Service Operation Finance* PT. Telkom Bandung, peneliti melakukan suatu penelitian kecil yaitu melalui pra-kuesioner yang disebarkan kepada 10 karyawan dalam divisi tersebut. Pra-kuesioner ini berisikan pernyataan-pernyataan mengenai perilaku berdasarkan dimensi *learning culture*. Pernyataan dalam pra-kuesioner ini memiliki lima pilihan jawaban yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Cukup Setuju (CS), Tidak Setuju (TS), Sangat

Tidak Setuju (STS). Berikut hasil dari pra-kuesioner yang dilakukan kepada 10 karyawan sebelum dilakukannya penyebaran kuesioner.

Tabel 1. 1
Hasil Pra-Kuesioner Penerapan *Learning Culture* Pada Karyawan Divisi
SSOF PT. Telkom, Tbk Kota Bandung

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Presentase Persetujuan
1	Di organisasi saya, orang-orang secara terbuka mendiskusikan sebuah kesalahan sebagai bahan belajar mereka	30%	50%	20%	0%	0%	100%
2	Di organisasi saya, orang-orang mengidentifikasi keterampilan yang mereka butuhkan untuk menunjang pekerjaan	40%	40%	20%	0%	0%	100%
3	Dalam organisasi saya, karyawan saling membantu dalam hal belajar	20%	70%	10%	0%	0%	100%
4	Dalam organisasi saya, karyawan memperoleh sumber daya lainnya untuk mendukung pembelajaran mereka	30%	70%	0%	0%	0%	100%
5	Dalam organisasi saya, karyawan diberikan waktu untuk melakukan pembelajaran	40%	40%	20%	0%	0%	100%
6	Dalam organisasi saya, orang-orang melihat masalah dalam pekerjaan mereka sebagai kesempatan untuk belajar	30%	50%	10%	10%	0%	100%
7	Di organisasi saya, karyawan dihargai untuk belajar	50%	50%	0%	0%	0%	100%
8	Dalam organisasi saya, karyawan saling memberikan umpan balik yang terbuka dan jujur	40%	40%	20%	0%	0%	100%

(Sambungan Tabel 1.1)

No	Pernyataan	SS	S	CS	TS	STS	Presentase Persetujuan
9	Di organisasi saya, orang-orang mendengarkan pandangan orang lain sebelum berpendapat	40%	60%	0%	0%	0%	100%
10	Di organisasi saya, orang-orang mendengarkan pandangan orang lain sebelum berbicara	30%	50%	20%	0%	0%	100%
11	Dalam organisasi saya, orang-orang didorong untuk bertanya "mengapa" terlepas dari pangkatnya	10%	30%	40%	20%	0%	100%
12	Dalam organisasi saya, setiap kali menyatakan pandangan mereka, mereka juga bertanya apa pendapat orang lain	10%	60%	20%	10%	0%	100%
13	Dalam organisasi saya, orang-orang saling memperlakukan sesama lain dengan hormat	20%	70%	10%	0%	0%	100%
14	Dalam organisasi saya, orang-orang menghabiskan waktu untuk saling membangun kepercayaan	20%	70%	10%	0%	0%	100%

Sumber: Data Olahan Penulis

Dapat dilihat pada tabel 1.1, sebagian besar responden setuju dengan pernyataan yang diajukan. Namun untuk pernyataan “Dalam organisasi saya, orang-orang melihat masalah dalam pekerjaan mereka sebagai kesempatan untuk belajar”, terdapat 10% responden berpendapat tidak setuju. Pernyataan “Dalam organisasi saya, orang-orang didorong untuk bertanya "mengapa" terlepas dari pangkatnya”, terdapat 20% responden berpendapat tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Lalu pernyataan “Dalam organisasi saya, setiap kali menyatakan pandangan mereka, mereka juga bertanya apa pendapat orang lain”, terdapat 10% responden berpendapat tidak setuju dengan

pernyataan tersebut. Hal ini menunjukkan masih adanya *learning culture* pada karyawan yang kurang mendukung untuk mencapai tujuan organisasi.

Jika dilihat dari tabel 1.1 jawaban karyawan atas pertanyaan yang diajukan banyak yang menjawab setuju dan sangat setuju, jika dilihat dari penggunaan fasilitas yang diberikan justru penggunaannya kurang dimanfaatkan oleh karyawan. *Corporate University* berkesimpulan *knowledge management* yang telah dilakukan oleh karyawan PT Telkom, Tbk kurang efektif. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis ingin *learning culture* pada Divisi *Shared Service Operation Finance* PT Telkom sebagai objek penelitian yang penulis lakukan sebagaimana *learning culute* dan *knowledge management* harus memiliki alur yang sejalan. Penulis ingin mengetahui bagaimana dan sejauh mana *learning culture* yang dilakukan oleh karyawan PT Telkom.

Atas dasar tersebut, penulis tertarik memberi judul pada penelitian ini, yaitu “**Analisis Faktor *Learning Culture* Pada Divisi *Shared Service Operation Finance* PT Telkom, Tbk**”.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka berikut perumusan masalah dalam penelitian ini:

- a. Faktor-faktor apa saja yang terdapat dalam penerapan *learning culture* di Divisi SSOF PT Telkom?
- b. Faktor-faktor apa saja yang paling dominan dalam penerapan *learning culture* Divisi SSOF PT Telkom?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan di atas:

- a. Faktor-faktor yang terdapat dalam penerapan *learning culture* di Divisi SSOF PT Telkom.
- b. Faktor-faktor yang paling dominan dalam penerapan *learning culture* Divisi SSOF PT Telkom.

1.5 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat menghasilkan kegunaan dan manfaat, baik dari sisi aspek akademis maupun aspek praktis.

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya dan melengkapi keilmuan di bidang SDM khususnya yang berkaitan dengan *learning culture* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Disamping itu, beberapa temuan yang terungkap dalam penelitian ini juga dapat dijadikan sebuah rujukan bagi penelitian selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu bahan masukan bagi perusahaan, terutama untuk mengetahui seberapa jauh dan bagaimana *learning culture* karyawan untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih baik.

1.6 Sistematika penulisan Penelitian

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum mengenai objek studi penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan diadakannya penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan dengan jelas mengenai hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. Bab ini meliputi uraian tentang landasan teori mengenai *Learning Culture* menurut Eisenberg et al., dan Schmitz et al., yang digunakan sebagai dasar analisis penelitian, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data sehingga dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai deskripsi objek penelitian, hasil analisis, dan pengolahan data beserta pembahasannya, yang disajikan secara kronologis dan sistematis sesuai dengan lingkup penelitian serta konsisten dengan tujuan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak lain.