

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Jenis Usaha, Nama Perusahaan, dan Lokasi Perusahaan

PT. Telkom Indonesia Tbk merupakan sebuah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang industri telekomunikasi serta penyelenggara jasa layanan telekomunikasi terbesar di Indonesia. PT. Telkom Indonesia melayani seluruh pelanggan Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan dan komunikasi data tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 104 juta. Saham telkom sendiri dimiliki oleh pemerintah Indonesia sebesar 52,47%, dan sebesar 47,53% dimiliki oleh Publik Bank Of New York dan investor dalam negeri. Telkom sebagai pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan yang tergabung dalam Telkom Group termasuk PT. Telekomunikasi Seluler (TELKOMSEL), PT. Telekomunikasi Indonesia Internasional (Telin), PT. Telkom Metra dan PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Miratel).

Sebagai perusahaan penyelenggara layanan T.I.M.E.S (Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Service) Telkom berkomitmen untuk terus melakukan inovasi terhadap produk dan layanan di sektor-sektor diluar telekomunikasi. Produk dan layanan ini sangat berbeda dari para kompetitor, sehingga memberikan keunggulan bagi Telkom dalam hal Time to Market dan memposisikan sebagai perusahaan yang prestitusi di tahun-tahun yang akan datang. Berikut penjelasan fokus portofolio T.I.M.E.S dalam bisnis Telkom:

1. Telecommunication

Salah satu bagian dari bisnis legacy Telkom adalah Telekomunikasi. Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak atau *Plain Ordinary Telephone Service* (POTS) , telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, penyewa jaringan dan interkoneksi, satelit, dan telepon seluler yang dilayani oleh anak perusahaan yaitu Telkomsel.

2. Information

Layanan informasi merupakan model bisnis yang di kembangkan di era *New Economy Business* (NEB). Karakteristik yang dimiliki oleh layanan ini ialah sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup *Value Added Service* (VAS) dan *Managed Application/IT Outsourcing* (ITO), *e-Payment* dan *IT enabler Service* (ITeS).

3. Media

Media merupakan model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB yang menawarkan *Free To Air* (FTA) dan *Pay TV* untuk gaya hidup digital yang modern.

4. Edutainment

Edutainment sebagai salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom, dengan anak muda sebagai target segmen pasar. Layanan yang ditawarkan ialah *Ring Back Tone* (RBT) *SMS Content*, portal dan lain-lain.

5. Service

Service menjadi model bisnis Telkom yang berorientasi terhadap pelanggan dan sejalan dengan *Customer Portfolio* Telkom kepada pelanggan *Personal*, *Consumer/Home*, *SME*, *Enterprise*, *Wholesale* dan Internasional.

PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) menguatkan kinerja SDM seiring dengan transformasi bisnis berbasis TIMES. Hal tersebut bertujuan untuk menyiapkan karyawan agar mampu menyikapi perubahan, mengingat industri telekomunikasi dan informatika sangat rentan terhadap perubahan dan inovasi teknologi sehingga SDM pun dituntut untuk mengikuti perkembangan demi mempertahankan serta mengingat eksistensi perusahaan.

PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) sebagai perusahaan penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri yang melakukan restruksi organisasi dengan melakukan merger kantor wilayah usaha telekomunikasi (WITEL) Telkom Jawa Barat yaitu, Tasikmalaya, Karawang, Cirebon, Sukabumi, dan Bandung. PT Telkom Indonesia Tbk (Persero) Regional III Jawa Barat merupakan salah satu dari 7 divisi regional di Indonesia yang berada di Jalan Japati No. 1 Bandung, Jawa Barat.

1.1.2 Logo Perusahaan

Berikut terlampir logo perusahaan:



Gambar 1. 1 Logo Perusahaan

Sumber: www.telkom.co.id

Pada setiap warna yang terdapat pada logo perusahaan memiliki filosofi warna sebagai berikut:

- a. Merah, yaitu berani, cinta, energi, dan ulet. Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
- b. Putih, yaitu suci, damai, cahaya, dan bersatu. Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
- c. Hitam, yang terdapat pada warna dasar, melambangkan kemauan keras.
- d. Abu, merupakan warna transisi, melambangkan teknologi.

Penampilan logo mencakup secara menyeluruh dan terintegrasi dengan empat aspek dasar perusahaan, yaitu transformasi bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi serta sumber daya manusia. Filosofi logo telkom juga mengacu pada filosofi Telkom *Corporate–Always The Best*, yaitu sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik, pada akhirnya akan membawanya menjadi yang terbaik.

1.1.3 Visi dan Misi

- a. Visi

Menjadi digital tecno pilihan utama untuk memajukan masyarakat
(to be the most preferrend digital telco to empower the society)

- b. Misi
 - 1) Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
 - 2) Mengembangkan talenta digital unggul yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa
 - 3) Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

1.1.4 Perkembangan Usaha

Berdirinya Perusahaan Perseroan Telekomunikasi dimulai pada tahun 1965 saat pemerintah memisahkan layanan pos dan telekomunikasi dengan membagi PN Postel menjadi perusahaan Negara Pos Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Dalam perjalanannya, perusahaan mengalami beberapa kali perubahan hingga pada tahun 1991 berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1991 menetapkan sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi Perusahaan Perseroan. Tahun 1995, Telkom menjadi Perusahaan Terbuka yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan New York Stock Exchange (NYSE).

Perkembangan Telkom memasuki situasi ketika pemerintah monopoli penyelenggaraan telekomunikasi pada tahun 1999 dengan diberlakukan Undang-Undang No. 36 Tahun 1999. Di tahun 2001, PT. Telkom membeli 35% saham Telkomsel dari PT. Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia, yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara PT. Telkom dengan PT. Indosat. Adanya transaksi ini, PT. Telkom menguasai 72,72% saham Telkomsel dan juga membeli saham Dayamitra sebesar 90,32% dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Daya mitra ke dalam laporan keuangan PT. Telkom.

Pada tahun 2002, PT. Telkom membeli seluruh saham Pramindo melalui 3 tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual-beli pada tanggal 15 Agustus 2002, mendapat 15% pada tanggal 30 september dan sisa 55% saham pada tanggal 31 Desember 2014. Tahun 2006 PT. Telkom menjual 1,71% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan begitu PT. Telkom memiliki 65% saham Telkomsel.

Telkom melakukan ekspansi bisnis untuk mencari sumber pertumbuhan baru. Transformasi dan ekspansi yang dilakukan saat ini menunjukkan komitmen Telkom

menghadapi disruptive competitive growth dan menjadi salah satu digital *telecommunication company* terbesar di Asia Pasifik. Penjabaran wilayah dilaksanakan oleh masing-masing Divisi Regional yang ada di Telkom, terdiri dari:

- a. DIVRE I : Sumatra
- b. DIVRE II : Jakarta dan Sekitarnya
- c. DIVRE III : Jawa Barat
- d. DIVRE IV : Jawa Tengah dan Daerah Istimewah Yogyakarta
- e. DIVRE V : Jawa Timur
- f. DIVRE VI : Seluruh Kalimantan
- g. DIVRE VII : Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya

Semua divisi tersebut dikelola dengan baik oleh pihak manajemen yang terpisah berdasarkan desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional), serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah.

1.1.5 Produk PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

Sebagai penyedia jasa telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom memiliki keunggulan dari sisi infrastruktur. Saat ini TelkomGroup mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya. Berikut penjelasan portofolio bisnis TelkomGroup :

a. Mobile

Portofolio ini menawarkan produk mobile voice, SMS dan value added service, serta mobile broadband. Produk tersebut ditawarkan melalui anak perusahaan seperti: Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan Loop untuk pra bayar.

b. Fixed

Portofolio ini memberikan layanan fixed service, meliputi fixed voice, fixed broadband, termasuk Wi-Fi dan emerging wireless technology lainnya, dengan brand IndiHome.

c. Wholesale & International

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, network service, Wi-Fi, VAS, hubbing data center dan content platform, data dan internet, dan solution.

d. Network Infrastructure

Produk yang ditawarkan meliputi network service, satelit, infrastruktur dan tower.

e. Enterprise Digital

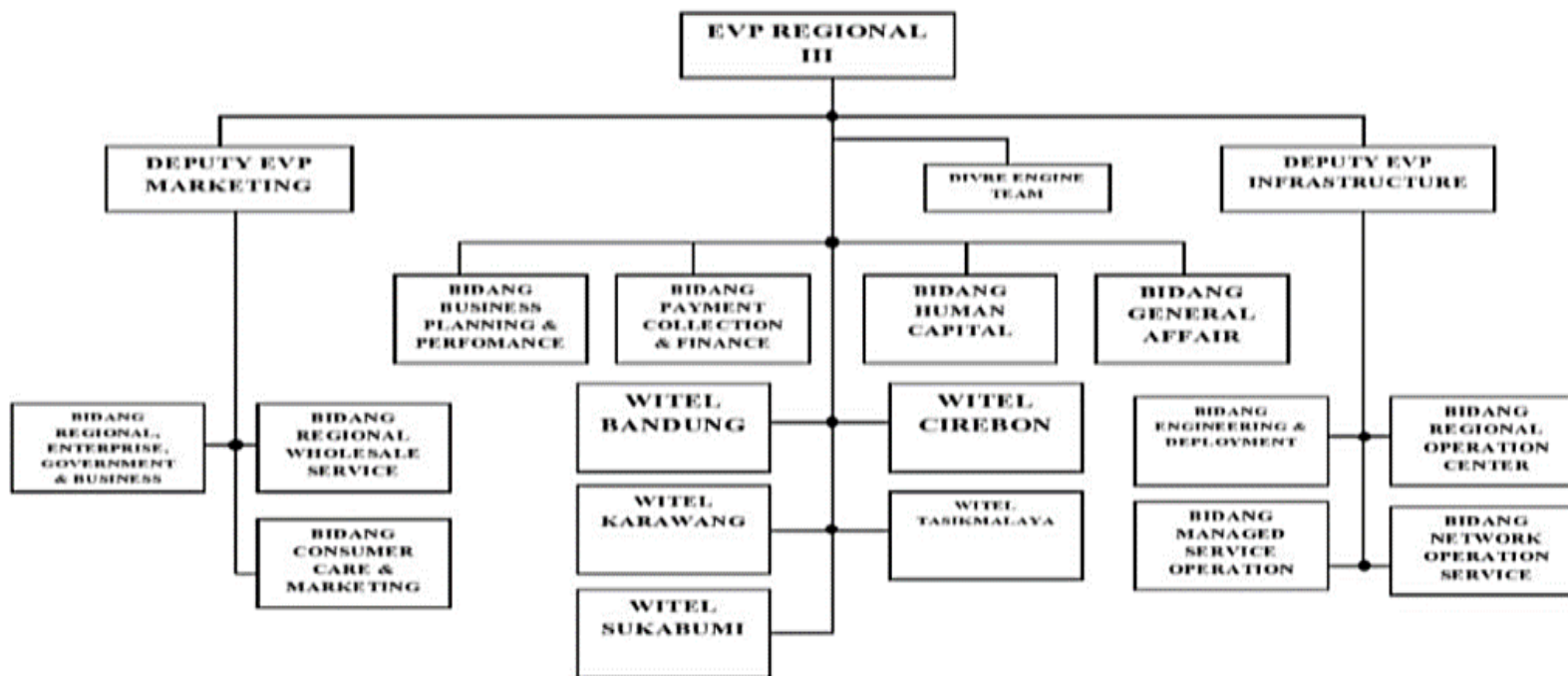
Terdiri dari layanan information and communication technology platform service dan smart enabler platform service.

f. Consumer Digital

Terdiri dari media dan edutainment service, seperti e-commerce (blanja.com), TV dan mobile based digital service. Selain itu, kami juga menawarkan digital life service seperti Langit Musik dan VideoMax, digital payment seperti TCASH, digital advertising and analytics seperti bisnis digital advertising dan solusi mobile banking serta enterprise digital service yang menawarkan layanan Internet of Things (IoT

1.1.6 Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi PT. Telkom Indonesia Divisi Regional III Jawa Barat adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi PT. Telkom Indonesia Divisi Regional III Jawa Barat

Sumber: www.telkom.co.id

Kepala Telkom regional III Jawa Barat bertanggung jawab dalam membangun, memelihara, dan melayani kebutuhan masyarakat dalam memenuhi layanan telekomunikasi, informasi, media, edutainment dan service. Organisasi pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional III dipimpin oleh *Executive Vice President* yang selanjutnya disebut EVP Telkom Regional III. Dalam menjalankan tugasnya *Executive Vice President* (EVP), PT. Telkom Indonesia Divisi Regional III dibantu oleh beberapa jajaran Deputy dan SM yang terdiri dari:

- 1) Deputy EVP Infrastructure
- 2) Deputy EVP Marketing
- 3) SM Human Capital
- 4) SM Payment Collection & Finance
- 5) SM Business Planning & Performance
- 6) GM General Affairs
- 7) GM WITEL

Tugas EVP (*Executive Vice President*) beserta berapa Deputy, SM dan GM yang ada pada PT. Telkom Indonesia Regional III dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Executive Vice President* (EVP Telkom Regional III)

Tugas dari EVP sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama dan dalam operasionalnya disupervisi dan dibina oleh Direktur *Consumer Service* selaku *Chief Regional Officer*
- b. Memastikan efektivitas operasional Telkom di teritori melalui pengaturan alokasi *resource* dan koordinasi/supervisi/pembinaan operasional untuk mengkoordinasikan tingkat *speed* dan koordinasi yang memadai dalam mengeksekusi program-program utama dalam lingkup Telkom Group.

- 2) Deputy EVP Infrastructure

Deputy EVP Infrastructure fokus pada fungsi pengelolaan *regional operation center, manage service operation, regional network operation, access management, dan planning, Engineering & deployment*. Deputy EVP Marketing

- 3) Deputy EVP Marketing

Deputy EVP Marketing fokus pada fungsi pengelolaan *marketing, sales & customer care* pelanggan segmen *Consumer, Enterprise, Government & Business*, dan *Wholesale/OLO*

4) SM Human Capital

Dalam menjalankan aktivitas utama antara lain:

- a. Menyelenggarakan aktivitas HR Service mencakup *HR admnistration* dan *union & Employee relation*;
- b. Menyusun *HR Planning & Development* mencakup aktivitas perencanaan pengembangan SDM (karir, kompetensi, karakter), dan aktivitas budaya perusahaan, koordinasi alokasi *talent* dan *HR resource* dalam rangka mendukung pengaturan prioritas implementasi dan merespons fluktuasi volume aktivitas eksekusi, program-program utama perusahaan serta melakukan koordinasi pengembangan SDM.
- c. Melakukan koordinasi penyelenggaraan aktivitas *community development* yang disesuaikan dengan kebijakan tata kelola *community development*.

5) SM Payment Collction & Finance

Dalam menjalankan aktivitas utama antara lain:

- a. Menyelenggarakan aktivitas *finance service* mencakup mekanisme pengaturan distribusi anggaran yang terkait dengan pengaturan prioritas serta koordinasi pemenuhan kebutuhan/*problem solving* bidang keuangan dalam mendukung kecukupan anggaran guna kelancaran pelaksanaan eksekusi program bisnis/program utama Telkom.
- b. Menyelenggarakan aktivitas *billing & payment collection* pelanggan *segment consumer* yang telah didelegasikan kepada DIVRE yang diselaraskan dengan kebijakan tata kelola *billing & payment vollection*.

6) SM General Affair

Dalam menjalankan tugas utama antara lain:

- a. Mengelola fungsi logistik yang mencakup proses *procurement* yang disesuaikan dengan lingkup kewenangan dan kebijakan tata kelola logistik
- b. Mengelola *fixed asset* serta mengelola fungsi *facility management* yang disesuaikan dengan kebijakan tata kelola bidang aset & *facility management*.
- c. Mengelola dukungan fungsi *legal & regulatory management* yang disesuaikan dengan kebijakan tata kelola *legal & regulatory*.
- d. Menyelenggarakan aktivitas kesekretariatan dan *public relation* yang disesuaikan dengan kebijakan tata kelola komunikasi perusahaan.

7) GM WITEL

Dalam menjalankan aktivitas utama antara lain:

- a. mengelola seluruh sumber daya (anggaran, SDM, alat produksi, dan sarana pendukung yang berada di lingkup geografis wilayahnya secara optimal.
- b. Melakukan eksekusi seluruh program bisnis agar tetap berada pada tingkat *speed* dan produktivitas yang memadai untuk merespons dinamika kompetisi.
- c. Mengendalikan eksekusi seluruh program bisnis dari berbagai unit fungsi yang telah dialokasikan melalui DIVRE ke wilayah.
- d. Melakukan fungsi komando dalam rangka pengaturan prioritas eksekusi program-program yang terkait dengan fungsi *customer relationship management* dari berbagai segmen agar dapat secara proporsional disesuaikan dengan kondisi dan situasi kompetisi *market*.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Memasuki era transformasi bisnis serta munculnya ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), mengharuskan perusahaan untuk meninggalkan perspektif tradisional dan mengadopsi pendekatan manajemen pengetahuan (Mardillah dan Raharjo, 2017). Hal tersebut tentu menjadi sebuah tantangan bagi internal perusahaan untuk menyikapi modal yang dimiliki. Pengetahuan telah menjadi aset kunci bagi organisasi untuk dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Mardilla & Raharjo, 2017). Keunggulan kompetitif bisa digali dari dalam perusahaan misalnya melalui kemampuan karyawan, struktur organisasi, sistem kerja, kreativitas untuk menciptakan proyek-proyek yang menguntungkan perusahaan dan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) (Aulia, 2016).

Tantangan yang dihadapi oleh perusahaan ketika berhubungan dengan pengetahuan adalah bagaimana cara mengelola agar pengetahuan yang berada dalam pikiran dan perilaku individu karyawan (*tacit knowledge*) dapat terdokumentasi dan terpelihara agar selalu tersedia untuk pembelajaran dimasa datang. Andra dan Utami (2018) menjelaskan bahwa proses *knowledge sharing* merupakan inti dari keberhasilan *knowledge management*. Tanpa *sharing*, maka proses *learning* dan *knowledge creation* akan terhambat. Tanpa *sharing*, maka skala utilisasi *knowledge* juga sangat terbatas, karena *knowledge* hanya dimanfaatkan oleh orang atau unit secara terbatas.

Knowledge sharing adalah salah satu proses utama di dalam *knowledge management* yang ditujukan untuk memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan melalui

pendistribusian pengetahuan kepada anggota yang membutuhkan. Menurut Andra dan Utami (2018) mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seseorang atau organisasi kepada orang lain yang membutuhkan melalui metode dan mediasi yang variatif.

Menurut Matzler dalam penelitian yang dilakukan oleh Rodin et al., (2016) *knowledge sharing* sangat penting bagi perusahaan dan dapat menjaga daya saing, sebab inovasi didapatkan berasal dari berbagai pengetahuan antara satu orang dengan yang lain dalam organisasi. Dengan adanya kegiatan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), maka akan berdampak terhadap peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu yang ada pada suatu organisasi. Kompetensi diartikan sebagai tolak ukur guna mengetahui sejauh mana kemampuan seseorang menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya dalam suatu pekerjaan (Makmur 2015:60). Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan tersebut yakni melalui kegiatan transfer pengetahuan atau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Kompetensi menurut Ali Baba (2014) juga bermakna karakteristik dasar yang terdiri dari kemampuan (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) serta atribut personal (*personal attribute*) lainnya yang mampu membedakan seseorang yang *form* dan tidak *perform*. Artinya, inti dari kompetensi sebenarnya adalah sebagai alat penentu untuk memprediksikan keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi. Kompetensi juga bisa diartikan sebagai sesuatu yang melekat pada dalam diri seorang dan dapat diukur dengan alat ukur tertentu.

Perusahaan besar seperti PT. Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai tempat penelitian oleh penulis memiliki divisi tersendiri untuk mengelola KM (*Knowledge Management*) yaitu adanya portal kampiun. Kampiun merupakan wahana atau sarana untuk berbagi informasi dan pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh karyawan Telkom. Kampiun digunakan untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki individu dan organisasi. Oleh sebab itu, para karyawan sebelum memasuki masa pensiun diwajibkan untuk membagikan pengetahuan mereka melalui kampiun.

Dengan adanya portal kampiun ini dapat memfasilitasi kebutuhan pegawai. Selain itu, banyak aktivitas *knowledge sharing* yang digerakkan di PT. Telkom

Indonesia, tidak hanya sebatas pada penggunaan sistem informasi teknologi atau *online* melalui Kampiun saja, namun juga melalui *knowledge sharing* secara *offline* seperti buletin yang diberi nama KILAU, Sharing session informal di tingkat masing-masing divisi, diskusi setengah hari, dan ada juga *Knowledge day* yaitu sharing pengetahuan atau kebijakan baru dari unit yang saling dipertemukan. Agar *knowledge sharing* dapat menjadi *output* yang bermanfaat terutama dalam meningkatkan kinerja, maka inovasi yang berbasis pengetahuan terus menerus dilakukan PT. Telkom Indonesia.

Salah satu cara yang dilakukan oleh PT. Telkom terkait dengan kegiatan kampiun tersebut adalah dengan meluncurkan program *rehire*. Program *rehire* adalah program yang menggunakan kembali jasa, kemampuan, atau kompetensi seseorang untuk dapat mengisi kekosongan jabatan atau bisa juga membagi pengetahuan atau *knowledge sharing* karyawan senior kepada karyawan *fresh graduate* untuk dapat digunakan kembali pengetahuan yang telah dibagikan kepada mereka.

Pada tahun 2018, PT. Telkom Indonesia melakukan program *rehire* terhadap karyawan Telkom yang telah pensiun. Program *rehire* tersebut dimulai dari bulan Agustus *batch* pertama tahun 2018. Pada tahun 2019 PT. Telkom kembali melakukan program *rehire* karyawan pensiun *batch* kedua yang dilakukan pada bulan Agustus dan September dan terdapat 42 posisi yang dibuka untuk karyawan *rehire*. Sebanyak 40 karyawan *rehire* direkrut dan diperkerjakan kembali sesuai dengan masa kontrak maksimal 2 tahun. Kandidat yang terpilih akan bekerja sesuai masa kontrak yang telah ditentukan dan akan ditempatkan sesuai posisi yang dibuka.

Hal ini dilakukan untuk mengisi posisi jabatan yang masih kosong, dan juga mempersiapkan karyawan untuk dapat mengisi posisi tersebut dengan cara *knowledge sharing* atau membagikan pengetahuan karyawan senior kepada karyawan baru atau calon karyawan yang nantinya akan bekerja di posisi tersebut. Jumlah karyawan pensiun dan jumlah karyawan yang direkrut setiap tahun bisa tidak seimbang. Lebih banyak karyawan yang pensiun dibandingkan dengan perekrutan karyawan yang dilakukan. Hal ini tentunya juga menyebabkan adanya kekosongan posisi jabatan.

TABEL 1. 1

DATA KARYAWAN PENSIUN DAN PEREKRUTAN KARYAWAN PT.
TELKOM INDONESIA DIVISI REGIONAL III JAWA BARAT

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan pensiun	Jumlah Perekrutan Karyawan Baru
2016	190 Karyawan	70 Karyawan	26 Karyawan
2017	224 Karyawan	82 Karyawan	13 Karyawan
2018	205 Karyawan	90 Karyawan	25 Karyawan
2019	200 Karyawan	98 karyawan	23 Karyawan

Sumber: HR PT. Telkom Indonesia

Tabel 1.1 merupakan data perekrutan karyawan dan data karyawan pensiun. Dapat dilihat bahwa yang direkrut tidak sebanding banyaknya dengan data pensiun dan tidak bisa memenuhi suatu posisi jabatan apabila terdapat kekosongan jabatan. Sementara peserta yang direkrut kebanyakan merupakan *fresh graduate* yang masih minim pengalaman dan kemampuan mereka belum bisa digunakan dengan maksimal.

Implementasi *Knowledge sharing* di PT. Telkom tentunya tidak lepas dari peran atasan atau pimpinan, dan sejauh ini peran atasan PT. Telkom Indonesia sudah cukup strategis, dimana para pemimpin di perusahaan mendukung dan menginisiasikan *Human Capital Master Plan* untuk mengoptimalkan potensi *human capital* yang ada dengan cara memproyeksikan kebutuhan *human capital* secara tepat, baik dari jumlah maupun kompetensinya.

Maka dari itu, untuk seluruh karyawan di PT. Telkom Indonesia Regional III Jawa Barat diwajibkan dapat membagi ilmu, pengetahuan, kompetensi dan kapabilitasnya kepada karyawan lain sebagai generasi penerus. Apabila ilmu atau pengetahuan yang dimiliki tidak dibagikan, maka kegiatan operasional perusahaan akan terhambat dan aset pengetahuan yang telah dimiliki perusahaan tidak dapat dikembangkan. Aulia (2016) menjelaskan bahwa *knowledge sharing* di kalangan karyawan amat besar untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi manusia dalam berpikir secara logis.

Dampak dalam penerapan *knowledge sharing* ini adalah orang lain akan mendapatkan pengalaman dan wawasan baru yang mungkin belum pernah didapatkan sebelumnya. *Knowledge sharing* yang dilakukan karyawan dalam organisasi tidak hanya mementingkan tingkatan atau level, akan tetapi mengutamakan kualitas *knowledge* yang dibagikan. Sehingga dapat dikatakan *knowledge sharing* adalah interaksi sosial yang penting karena dapat menyebarkan pengetahuan dan informasi yang ada di perusahaan secara merata dan mencapai seluruh departemen atau organisasi.

Kompetensi sebagai alat pengukuran, mengidentifikasi faktor-faktor perilaku terkait dengan kinerja dalam pekerjaan dan melihat bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Mardillah dan Raharjo (2017) mengungkapkan bahwa *individual competencies* berpengaruh signifikan terhadap *individual performance*. PT. Telkom Indonesia memiliki Serial Direktori Kompetensi yang terdiri atas dua kompetensi utama pertama ialah kompetensi Leadership yang terbagi lagi kedalam beberapa kompetensi yaitu, (1) Creativity & Innovation, (2) Strategic Management, (3) Customer Orientation, (4) Execution Focused, (5) Change Leadership, (6) Strategic Relationship, (7) Nurturing People, (8) Entrepreneurship. Kedua ialah kompetensi Professional yang terbagi kedalam beberapa kompetensi yaitu, (1) Conceptual Thinking, (2) Organization Awareness, (3) Impact & Influence, (4) Fostering Tamwork, (5) Adaptability, (6) Concern For Order.

Telkom memiliki CBHRM atau (*Competency-Based Human Resource Management*) yaitu suatu pola pendekatan di dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik netralnya. Dalam hal pengukuran kompetensi telah menetapkan poin yang harus dicapai karyawan berdasarkan Band posisi. Hal ini juga berguna bagi seluruh karyawan yang ingin menaikkan jabatan.

TABEL 1. 2
POIN APLIKASI SUBMIT EVIDENCE

EVIDENCE	POIN PER BP		
	1-2	3-4	5-7
Program e-Learning	-	-	100
Case Study	100	105	110
Karya Ilmiah	100	105	110
Karya Tulis Kampium	50	100	105
Pembicara di Public Seminar	70	100	25
Hasil Karya Inovasi	50	100	105
Sertifikasi	50	100	105
Training Leadership	100	100	100
Project Assignment	25	50	50
Sharing Knowledge melalui pelatihan	100	105	110

Sumber: HR. PT. Telkom Indonesia

Dari setiap point yang tertera pada tabel 1.2, terdapat beberapa poin yang dijadikan sebagai evidence bahwa setiap karyawan sudah menggunakan alat bantu dalam pekerjaan, adapun evidence tersebut adalah sebagai berikut:

TABEL 1. 3
EVIDENCE PRIORITAS PER BP (BAND POSISI)

BP	EVIDENCE PRIORITAS
1-2	- Case study/ - Jurnal/ - Pembicara pada event nasional atau Interasional
3-4	- Inovasi - Karya tulis
5-7	E-learning

Sumber: HR PT. Telkom Indonesia

Pengukuran dengan menggunakan poin ini berguna untuk mengukur sebesar apa kompetensi yang dimiliki oleh tiap-tiap karyawan dalam melaksanakan tugas dan dalam mengikuti *evidence* yang terdapat dalam tabel. Sebagai contoh syarat untuk nilai K1 ialah 125 point + P1 + Reward + Evidence Prioritas dan untuk nilai K2 ialah 100 point/P2/Reward. Kegiatan ini wajib diikuti oleh setiap karyawan dan wajib diikuti oleh setiap band posisi pada perusahaan, baik dari band posisi 1-7.

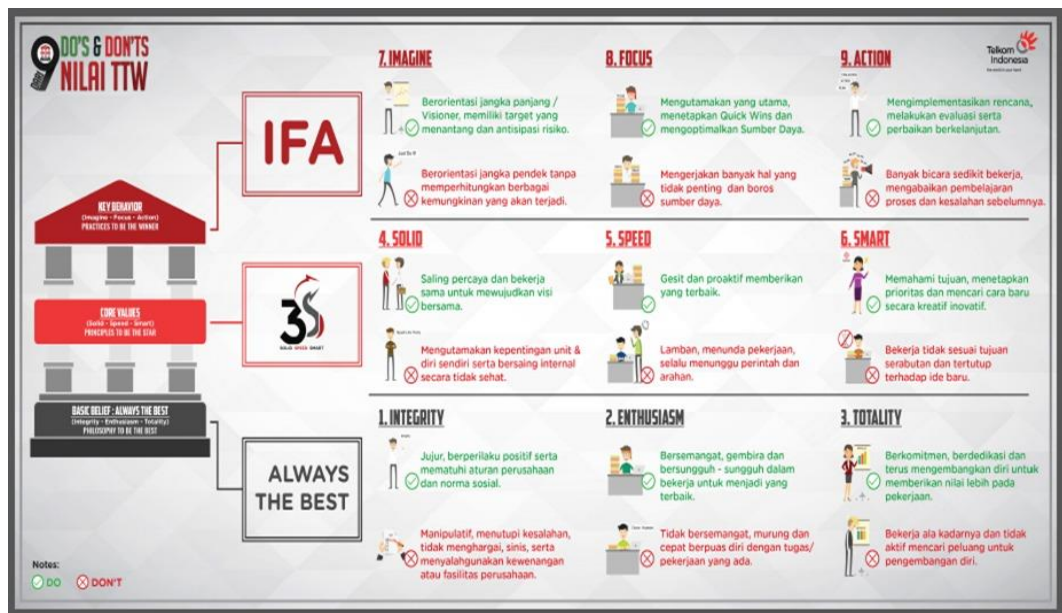
Perusahaan mengharapkan agar semua karyawan mampu mencapai atau mendapatkan poin yang telah ditentukan tersebut untuk dapat meningkatkan kualitas diri mereka. Kompetensi yang memadai menjadi hambatan bagi para karyawan, termasuk karyawan baru yang harus mencapai poin tersebut dengan kompetensi dan pengetahuan mereka yang masih sangat minim dan belum semampu karyawan senior. Menurut Mardillah dan Raharjo (2017) budaya *Knowledge sharing* dapat mengembangkan *general competencies* baru dalam individu atau mempertajam kompetensi yang sudah ada.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi untuk melakukan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang menjadi perhatian manajemen salah satunya menyangkut pemberdayaan sumber daya manusia. *Knowledge sharing* berhubungan erat dengan manusia dan juga budaya organisasi yang sulit diubah.

PT. Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kepuasan pelanggan meyakini bahwa sistem dan budaya harus terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita perusahaan (Sustainability Report Telkom, 2014:117). Telkom memiliki “The Telkom Way” yang ditetapkan pada tahun 2013 sebagai budaya atau nilai-nilai perusahaan. Penetapan budaya perusahaan tersebut mengacu pada konsep pengelolaan telkom yang didasarkan pada 8S yaitu: Spirituality, Style, Shared Values, Strategy, Staff, Skill, System, dan Structure. Secara lengkap budaya perusahaan diormulasikan sebagai berikut:

- 1) Philosophy to bet he best: integrity, enthusiasm, totality.
- 2) Principle to bet he star: solid, speed, smart
- 3) Practice to bet he winner: imagine-focus-action

Secara lengkap filosofi budaya perusahaan yang diterapkan di Telkom Indonesia, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Budaya Organisasi PT. Telkom Indonesia

Sumber: HR PT. Telkom Indonesia

BASIC BELIEF : ALWAYS THE BEST

- Integrity* (Integritas, Perilaku Positif, Kejujuran).
- Enthusiasm* (Antusiasme, Keunggulan, Keinginan untuk menjadi yang terbaik).
- Totality* (Totalitas, Pengembangan diri, Berkomitmen dalam tugas).

CORE VALUES : PRINCIPLES TO BE THE STAR

- Solid* (Sinergi, Visi bersama, Saling percaya).
- Speed* (Inisiatif, Kecepatan melayani, Kecepatan keputusan).
- Smart* (Memahami tujuan, Menetapkan prioritas, Mencari cara baru).

KEY BEHAVIOUR : PRACTICE TO BE THE WINNER

- Imagine* (Merencanakan kemenangan, Menetapkan target, Analisis resiko).
- Fokus* (Fokus, Menetapkan quick win, optimalisasi sumber daya).
- Action* (Tindakan nyata, Evaluasi, Perbaikan yang berkelanjutan).

Salah satu yang di tanamkan dalam perusahaan dan harus selalu diingat dalam budaya perusahaan The Telkom Way yaitu unsur Speed, yaitu bertindak cepat dalam setiap hal yang dilakukan. Kecepatan bertindak merupakan faktor kunci untuk memenangkan persaingan serta peluang bisnis. Pemahaman karyawan terhadap budaya organisasi juga penting untuk mengetahui efektivitas penerapan budaya perusahaan.

Menurut Aulia (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap *Knowledge sharing*. Penelitian tersebut juga mengemukakan bahwa budaya yang memungkinkan untuk komunikasi dan antisipasi merupakan hal yang penting bagi *knowledge sharing*. Namun, kedua faktor tersebut yaitu budaya organisasi dan *knowledge sharing*, jika diterapkan dengan seksama akan meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja di PT Telkom Indonesia dinilai dari 2 (dua) aspek yaitu dari *performansi* dan kompetensi. Penilaian performansi dihasilkan dari penilaian apakah karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target atau melaksanakan program kerja tepat waktu dalam periode tertentu yang telah ditetapkan perusahaan. Sedangkan penilaian kompetensi merupakan penilaian yang dimiliki individu.

Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh setiap karyawan memiliki kaitan yang sangat erat dalam hubungannya dengan budaya organisasi (Subki dan Afrida, 2016).

Pada wawancara yang dilakukan oleh salah satu Manager HR PT. Telkom Indonesia Regional III Jawa Barat menjelaskan bahwa kurangnya minat *knowledge sharing* oleh para karyawan sehingga menghambat pertumbuhan kompetensi karyawan pada perusahaan. Perusahaan juga telah menyediakan portal KAMPIUN yang dapat diakses oleh seluruh karyawan dan digunakan oleh karyawan perusahaan untuk melakukan *share knowledge* apabila karyawan tidak dapat membagikan pengetahuan atau pengalaman mereka secara langsung. Terlebih lagi setiap tahun, perusahaan tentu memiliki karyawan yang akan pensiun dan meninggalkan perusahaan. Sebelum memasuki masa pensiun, diharapkan karyawan senior dapat berbagi kompetensi dan kemampuan mereka, agar disaat jabatan mereka kosong dapat diisi oleh karyawan lain yang memiliki kemampuan atau kompetensi mereka sama. Sehingga tidak perlu melakukan *rehire* atau perekrutan kembali kepada karyawan pensiun dan dapat mengelola sumber daya manusia yang baru. Budaya organisasi

digunakan untuk melihat seberapa besar perannya dalam membantu knowledge sharing dan kompetensi pada perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah di kemukakan diatas maka disini penulis ingin menguji apakah *knowledge sharing* berpengaruh terhadap kompetensi karyawan melalui budaya organisasi. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Mediator Studi Pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional III Jawa Barat”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana Knowledge sharing karyawan PT. Telkom Indonesia Regional III Jawa Barat?
- 2) Bagaimana Kompetensi karyawan PT. Telkom Indonesia Regional III Jawa Barat?
- 3) Bagaimana Budaya Organisasi yang terdapat pada PT. Telkom Indonesia Regional III Jawa Barat?
- 4) Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kompetensi karyawan?
- 5) Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Budaya Organisasi?
- 6) Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kompetensi karyawan?
- 7) Bagaimana pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kompetensi dengan Budaya Organisasi sebagai mediatornya?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis:

- 1) Mengetahui Knowledge Sharing karyawan PT. Telkom Indonesia Divre III Jawa Barat.
- 2) Mengetahui Kompetensi karyawan PT. Telkom Indonesia Divre III Jawa Barat.
- 3) Mengetahui Budaya Organisasi PT. Telkom Indonesia Divre III Jawa Barat.
- 4) Mengetahui besarnya pengaruh Knowledge Sharing terhadap kompetensi karyawan.
- 5) Mengetahui besarnya pengaruh knowledge sharing terhadap budaya organisasi.
- 6) Mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kompetensi karyawan.
- 7) Mengetahui besarnya pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kompetensi dengan

budaya organisasi sebagai mediatornya.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian ini, penulis mengharapkan adanya hasil kegunaan dari aspek praktis dan aspek teoritis.

1. Aspek Praktis

Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberi masukan dan menjadi informasi yang berguna untuk membantu perusahaan dalam menerapkan pengetahuan para karyawan sebagai upaya meningkatkan kompetensi dan budaya organisasi.

2. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai informasi untuk pengembangan ilmu pengetahuan yang dapat mempengaruhi kompetensi dan budaya organisasi. Selain itu, penulis juga berharap bahwa hasil dari penelitian ini dapat berguna dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dan diharapkan temuan-temuan pengkajian sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan penjelasan secara umum tentang isi penelitian meliputi gambaran umum objek penelitian, latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan hasil tentang kajian kepustakaan yang terkait dengan topik pembahasan dan variabel untuk dijadikan sebagai dasar dalam pembahasan dan analisis permasalahan dalam penelitian, penyusunan kerangka juga perumusan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang analisis pengolahan data, hasil penelitian dan pembahasannya yang diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah, serta tujuan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Penutup Pada bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta saran- saran yang dapat diberikan kepada perusahaan dan pihak lain yang membutuhkan.