

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil PT Finnet Indonesia (Finnet)

PT Finnet Indonesia (Finnet) merupakan anak perusahaan dari Telkom Metra (Telkom Group) yang bekerja sama dengan Mekar Prana Indah (Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia) dan telah menjadi salah satu perusahaan penyedia layanan pembayaran digital terkemuka di Indonesia.



Gambar 1.1 Logo Finnet

sumber : <https://www.finpay.id/>

Finnet telah memantapkan posisinya sebagai pemimpin dalam industri pembayaran digital Indonesia. Hal ini dibuktikan dengan berbagai pencapaiannya, seperti:

1. Jaringan bisnis yang luas: Finnet terhubung dengan lebih dari 122 *Biller* (pemilik tagihan), 90 *Bank*, 100.000 *Outlet*, dan 800 *Online Merchant*, menyediakan akses pembayaran yang mudah dan nyaman bagi jutaan pengguna di seluruh Indonesia.
2. Produk dan layanan lengkap: Finnet menawarkan berbagai produk dan layanan pembayaran digital, pembayaran tagihan, pembelian pulsa, termasuk pengiriman dana, *payment gateway*, uang elektronik, *remittance*, *digital goods*, *debit acquirer*, dan QRIS.

3. Teknologi mutakhir: Finnet terus berinvestasi dalam teknologi terbaru untuk memastikan keamanan, kecepatan, dan keandalan layanannya.
4. Komitmen terhadap regulasi: Finnet terdaftar dan diawasi oleh Bank Indonesia, serta memiliki berbagai lisensi, dan sertifikasi yang menunjukkan komitmennya terhadap kepatuhan dan keamanan.



Gambar 1.2 Logo Finpay (*Umbrella Brand Product*)

sumber : <https://www.finpay.id/>

Finpay merupakan *umbrella brand* produk dari PT Finnet Indonesia yang mulai beroperasi pada tahun 2006 sebagai penyedia layanan teknologi keuangan dan fokus memberikan solusi bagi berbagai industri yang membutuhkan solusi pembayaran digital dan pendukungnya.

Lisensi yang paling lengkap menjadi salah satu keunggulan produk Finpay. Hingga saat ini, Finnet memiliki delapan lisensi dari Bank Indonesia, yaitu:

1. *Acquiring* Kartu Debit
2. Kepesertaan BI-RTGS (Bank Indonesia *Real Time Gross Settlement*)
3. Penyelenggaraan Pengiriman Uang
4. Penerbit Uang Elektronik
5. Penyelenggara *Payment Gateway*
6. Penyelenggara QRIS MPM (*Merchant Presented Mode*) & CPM (*Customer Presented Mode*)
7. Penyelenggara Dompot Elektronik
8. Penyedia Layanan Standar Nasional *Open API* Pembayaran (SNAP)

Banyaknya lisensi yang dimiliki Finnet memungkinkan perusahaan untuk melakukan berbagai inovasi dalam produk dan layanannya. Selain itu Finnet juga

memiliki banyak pilihan dalam memberikan solusi pembayaran yang tepat bagi kebutuhan pelanggan. Keberagaman lisensi Finnet menunjukkan kepercayaan Bank Indonesia terhadap perusahaan dan kemampuannya dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini meningkatkan kredibilitas Finnet di mata pelanggan dan *investor*.

Finnet memiliki lima produk utama:

1. *Finpay Voucher*: Solusi pembayaran *voucher* elektronik untuk berbagai kebutuhan, seperti : pembelian pulsa, paket data, token listrik, *voucher game* dan sebagainya.
2. *Finpay Billing*: Layanan pembayaran tagihan *online* untuk berbagai jenis tagihan, seperti : pembayaran tagihan *internet*, tagihan seluler, tagihan asuransi, tagihan *multi finance*, tagihan listrik dan sebagainya.
3. *Finpay Remittance*: Layanan pengiriman uang yang aman dan terpercaya.
4. *Finpay Money*: Dompet digital untuk berbagai transaksi keuangan.
5. *Finpay Payment Gateway*: Solusi pembayaran *online* untuk berbagai platform *e-commerce* dan juga platform *online* lainnya.

Kelima produk tersebut dikelompokkan menjadi tiga portofolio:

1. *Bill Payment Aggregator (BPA)*: untuk produk *Finpay Voucher*.
2. *Bill Payment Switching (BPS)*: untuk produk *Finpay Billing*.
3. *Online Payment Solution (OPS)*: untuk produk *Finpay Remittance*, *Finpay Money*, dan *Finpay Payment Gateway*.

sumber : Internal Finnet

1.1.2 Visi dan Misi Finnet

Visi Finnet adalah menjadi “*Digital FinServ Company* pilihan untuk mengakselerasi inklusi keuangan Indonesia”.

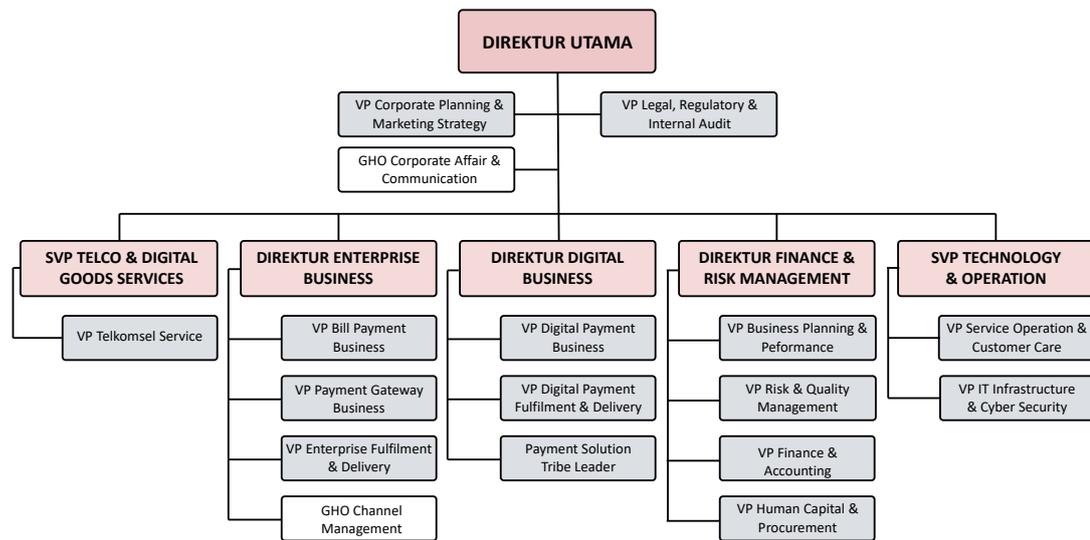
Sedangkan misi Finnet adalah :

1. Memperkuat produk dan solusi keuangan digital melalui orkestrasi produk dan integrasi lisensi dengan *value proposition* dan model bisnis yang diterima pasar.
2. Mengembangkan platform berkelanjutan yang mengorkestrasi ekosistem pembayaran digital untuk membentuk kemudahan integrasi dan akses layanan bagi seluruh masyarakat.
3. Meningkatkan *customer relationship* dengan menghadirkan *Digital Touch Point* untuk memberikan pengalaman dan kesan terbaik bagi mitra & pelanggan.

sumber : diambil dari website <https://www.finpai.id/tentangkami>

1.1.3 Struktur Organisasi Finnet

Berikut adalah bagan atau struktur organisasi PT Finnet Indonesia dari tingkatan Direksi sampai dengan *Vice President (VP)* atau *high level management*:



Gambar 1.3 Struktur Organisasi PT Finnet Indonesia

sumber : Internal Finnet

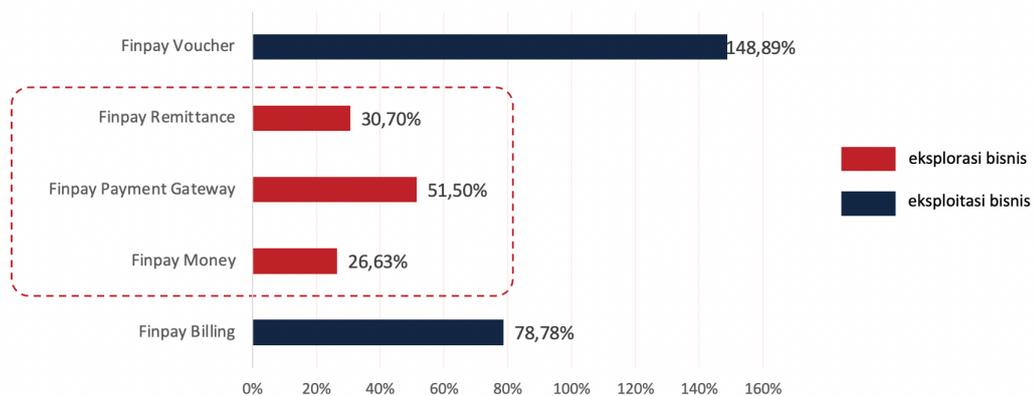
1.2 Latar Belakang Penelitian

Kinerja, *performance* atau prestasi kerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaannya itu (Fauzi & Nugroho, 2020). Kinerja adalah penilaian yang sifatnya secara kualitas dan kuantitas yang mana memberikan hasil atas tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan dengan benar (Mangkunegara, 2017:67). Suatu perusahaan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila memenuhi persyaratan tertentu, terutama terkait dengan kondisinya (Aribowo & Priyono, 2022). Menurut Zaharuddin et al. (2021), kinerja organisasi adalah hasil kerja organisasi yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan hasil yang diharapkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam

periode waktu tertentu. Zaharuddin et al. (2021) juga menjelaskan bahwa kinerja organisasi merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan suatu organisasi, serta merupakan hasil yang ingin dicapai dari perilaku anggota organisasi. Sedangkan menurut Harsono & Geger (2022), kinerja organisasi merupakan sebagai aktivitas penilaian yang memungkinkan organisasi untuk membuat penilaian dan perbandingan pada tujuan, pola, masa lalu keputusan, dan proses serta produk lainnya.

Pentingnya kinerja organisasi dalam konteks globalisasi tercermin dalam persaingan yang semakin ketat di pasar global (Irma et al., 2024). Organisasi yang mampu memberikan kinerja yang unggul memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan dalam menarik investor, memperluas pasar, dan mempertahankan keunggulan pasar (Irma et al., 2024). Selain itu, kinerja organisasi yang baik juga mempengaruhi citra dan reputasi perusahaan di tingkat global (Irma et al., 2024). Pada tanggal 1 Januari 2023, manajemen Finnet melakukan perubahan struktur organisasi seperti yang sudah penulis gambarkan di gambar 1.3 dengan tujuan mendukung pencapaian target yang ditetapkan oleh pemegang saham. Transformasi menjadi organisasi *ambidextrous* menjadi fokus utama, di mana Finnet tidak hanya fokus pada fungsi eksploitasi bisnis, tetapi juga pada fungsi eksplorasi bisnis (*sumber*: internal Finnet).

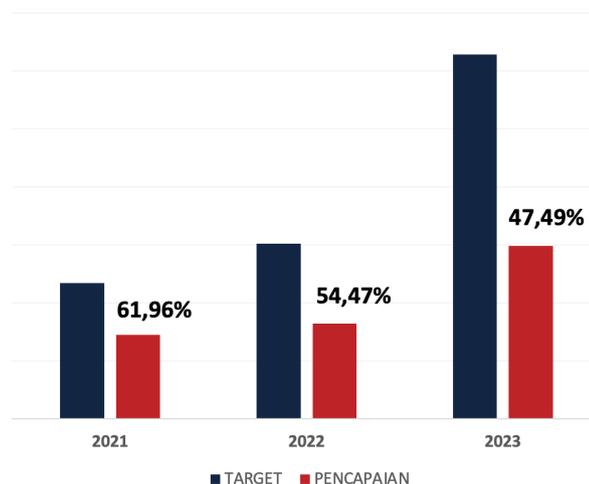
Fungsi eksploitasi bisnis dilakukan untuk mempertahankan pelanggan eksisting pada dua produk (Finpay *Voucher* dan Finpay *Billing*), dengan melakukan upaya retensi pelanggan agar tidak terjadi penurunan pendapatan dan juga agar pelanggan tidak berhenti berlangganan. Selain upaya retensi juga dilakukan upaya untuk *upselling* dan juga upaya perluasan ekosistem pembayaran.



Gambar 1.4 Grafik Pencapaian Target Pendapatan per Produk tahun 2023

sumber : Internal Finnet (*confidential*)

Gambar 1.4 menunjukkan pencapaian target pendapatan fungsi eksploitasi bisnis untuk produk *Finpay Voucher* dan *Finpay Billing*. *Finpay Voucher* telah mencapai 148,89% dari target pendapatan, sedangkan *Finpay Billing* hanya mencapai 78,78%. Secara keseluruhan, fungsi eksploitasi bisnis mencapai 108,13% dari target pendapatan. Sedangkan fungsi eksplorasi bisnis berfokus pada menghasilkan inovasi produk dan solusi layanan untuk menciptakan sumber pendapatan baru bagi perusahaan (sumber: internal Finnet).



Gambar 1.5 Grafik Pencapaian Target Eksplorasi Bisnis tahun 2021-2023

sumber : Internal Finnet (*confidential*)

Ketiga produk di bawah fungsi eksplorasi bisnis ini, yaitu Finpay Money (26,63%), Finpay Remittance (30,70%), dan Finpay Payment Gateway (51,50%), masih jauh dari target pendapatan yang ditetapkan, seperti yang dapat kita lihat pada gambar 1.4 sebelumnya. Secara keseluruhan, fungsi eksplorasi bisnis mencapai 47,48% dari target pendapatan. Berdasarkan analisis data pencapaian pendapatan fungsi eksplorasi bisnis selama tahun 2021 sampai dengan tahun 2023, terlihat bahwa pencapaian pendapatan terhadap target yang ditetapkan manajemen Finnet belum tercapai secara optimal atau masih jauh dari target, dengan rata-rata pencapaian selama tiga tahun terakhir hanya sebesar 54,64% dari target, seperti yang digambarkan dalam gambar 1.5 di atas. Pada tahun 2021, pencapaian hanya mencapai 61,96% dari target tahunan. Sedangkan pada tahun 2022, pencapaian hanya mencapai 54,47% dari target tahunan. Dan pada tahun 2023, pencapaian hanya mencapai 47,49% dari target tahunan.

Kurangnya pencapaian kinerja perusahaan tersebut menjadi perhatian manajemen Finnet dan fungsi eksplorasi bisnis ini telah menarik perhatian manajemen Finnet karena potensinya yang besar (*sumber: internal Finnet*). Berdasarkan data internal (*sumber: Finnet Master Revenue dan Finnet Annual Report*) dan eksternal (konsultan KPMG Indonesia), *market size* atau ukuran pasar untuk eksplorasi bisnis ini diprediksi mencapai 457 Triliun hingga 488 Triliun di tahun 2024. Meskipun pangsa pasar saat ini masih di bawah 1% (*sumber: ICD Tracker August 2021, BI, Secondary Research*) dibandingkan dengan kompetitor sejenis, data tersebut menunjukkan peluang besar bagi Finnet untuk meningkatkan pendapatan melalui strategi yang tepat.

Budaya organisasi adalah elemen fundamental, mengandung keyakinan, nilai-nilai inti yang dianut bersama, dan karakteristik inti yang diyakini dan dijalankan oleh seluruh anggota organisasi (Indiyati, 2014). Nguyen et al. (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa hubungan antara budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kemampuan inovasi dapat memberikan wawasan yang berguna bagi para manajer mengenai pengembangan budaya yang kuat, mendorong praktik manajemen pengetahuan secara efektif dan pada akhirnya meningkatkan kemampuan inovasi seluruh organisasi. Budaya organisasi

merupakan aspek penting dalam organisasi yang mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma yang mendorong pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan bagi seluruh anggota organisasi (Indiyati, 2018).

Hubungan budaya organisasi dengan kinerja organisasi telah banyak dibahas oleh para peneliti dalam penelitian mereka sebelumnya. Budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian Meher et al. (2023) yang menemukan bahwa *Organizational Learning Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance*, dan sebagian pengaruh tersebut dipengaruhi secara tidak langsung oleh *Knowledge Management* dan *Organizational Intelligence* secara berurutan. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Indiyati et al. (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang kuat antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan tenaga kerja karyawan yang efisien dan efektif dapat diperkuat dengan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya dan atau perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu (Edison et al., 2016). Budaya organisasi berfungsi sebagai sarana atau alat untuk menumbuhkan rasa memiliki dalam suatu organisasi, memperkuat ikatan emosional antara organisasi dan organisasinya karyawan, menjaga stabilitas organisasi sebagai bagian dari masyarakat, dan mengidentifikasi pola yang membentuk kebiasaan, perilaku, dan norma sehari-hari (Balqis et al., 2024). Budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, dan pola perilaku yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, dan sebagai sistem nilai yang secara tidak sadar mendorong orang untuk membuat setiap pilihan dan keputusan dalam organisasi (Pathiranage, 2019:06).

Dilansir dari *website* resmi Kementerian BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pada tahun 2020, AKHLAK adalah nilai utama yang dipegang teguh oleh SDM (Sumber Daya Manusia) BUMN yang merupakan singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Finnet sebagai bagian dari Telkom Group juga mengimplementasikan budaya AKHLAK sebagai budaya

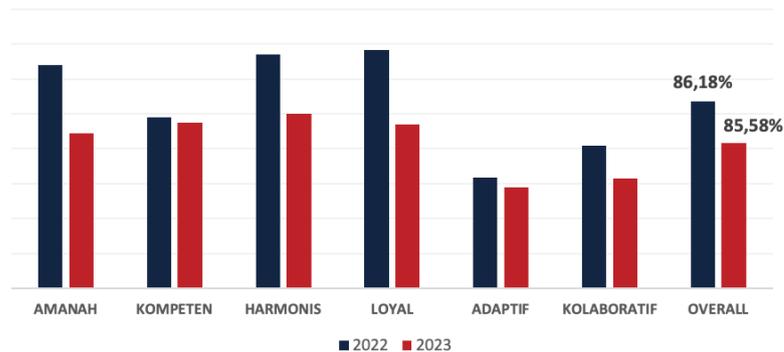
organisasi yang tercermin dalam *core value* Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif, seperti yang digambarkan dalam gambar 1.6 berikut ini.



Gambar 1.6 *Core Value* AKHLAK Finnet

sumber : Internal Finnet

Penerapan nilai-nilai utama (*core values*) ini melingkupi seluruh SDM BUMN, mulai dari Direksi, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas, Manajemen atau Pegawai, dan karyawan atau pekerja di lingkungan BUMN, Anak Perusahaan, serta Perusahaan Afiliasi Terkonsolidasi termasuk Finnet. Finnet selalu melakukan pengukuran atau assessment terhadap penerapan budaya AKHLAK yang secara serentak dilakukan untuk seluruh anak Perusahaan Telkom. Secara garis besar hasil pengukuran budaya organisasi di tahun 2022 – 2023 di Finnet termasuk dalam kategori sehat (range 75% - 100%).



Gambar 1.7 Penilaian *Core Value* AKHLAK Finnet

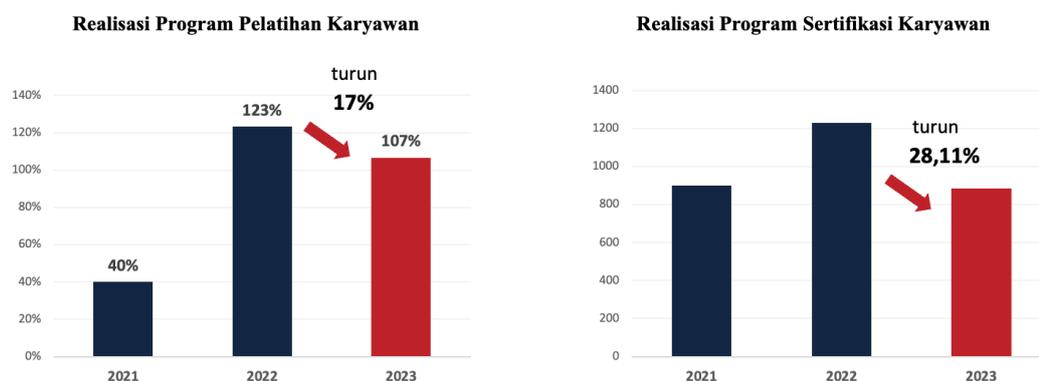
sumber : Internal Finnet (*confidential*)

Mayoritas karyawan Finnet menilai bahwa *core value* AKHLAK telah tercermin dalam perilaku kerja sehari-hari dengan nilai 85,58% di tahun 2023 yang peneliti sajikan dalam gambar 1.7 di atas. Namun terdapat penurunan nilai *core value* AKHLAK dari tahun 2022 ke tahun 2023, secara keseluruhan terjadi penurunan sebesar 0,6%. Penurunan terbesar yang perlu menjadi perhatian manajemen Finnet berada di penilaian Loyal (1,07%) dan Amanah (0,98%).

Menurut Senge (1990), keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan institusinya menjadi organisasi pembelajar (*learning organization*). Karakteristiknya meliputi komitmen terhadap pembelajaran, keterbukaan terhadap ide baru, berbagi pengetahuan, pembelajaran dari pengalaman, dan pemberdayaan karyawan. Manfaatnya termasuk peningkatan kinerja, adaptasi terhadap perubahan, dan motivasi karyawan. Untuk mencapai tujuan organisasi tersebut, Senge (1990) menyebutkan bahwa organisasi dapat mengaplikasikan lima disiplin ilmu atau yang sering dikenal dengan *The Fifth Discipline*, yaitu *mental model*, *shared vision*, *personal mastery*, *team learning*, dan *system thinking*. Yuesti & Sumantra (2017) menjelaskan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang selalu memberikan kesempatan kepada anggotanya meningkatkan diri untuk mencapai keberhasilan individu dan organisasi. Melalui pembelajaran, setiap individu akan berkesempatan untuk melakukan segala sesuatu yang sebelumnya tidak pernah dilakukan sehingga

memperoleh pengalaman dan pengetahuan baru dalam organisasi (Yuesti & Sumantra, 2017). Sedangkan menurut Wibowo dalam buku karangan Ismail Nawawi (2012) bahwa organisasi pembelajaran (*learning organization*) adalah organisasi yang proaktif menciptakan, mendapatkan, mentransfer pengetahuan dan yang mengubah perilakunya atas dasar pengetahuan dan wawasan baru. Organisasi pembelajar adalah organisasi dimana orang terus-menerus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, pola baru dan pemikiran ekspansif diasuh, aspirasi kolektif dibebaskan, dan orang terus-menerus belajar melihat keseluruhan secara bersama-sama (Nurhasanah, 2019).

Hubungan *learning organization* dengan kinerja organisasi telah banyak dibahas oleh para peneliti dalam penelitian mereka sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Nurcahyo & Wikaningrum (2020) menunjukkan bahwa *learning organization* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketika sebuah organisasi berhasil menerapkan *learning organization*, maka karyawannya akan lebih termotivasi, kreatif, dan inovatif. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Harimu et al. (2021) yang menemukan adanya pengaruh kuat antara *learning organization* dan kinerja karyawan. Artinya, perusahaan yang memiliki kemampuan pembelajaran organisasi yang tinggi cenderung lebih inovatif dalam layanannya dan memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian lain yang dilakukan oleh Gomes et al. (2021) juga menunjukkan kesimpulan bahwa kemampuan *learning organization* memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi. Menurut Senge (1990) *learning organization* sebagai sekelompok manusia yang secara terus menerus mendorong kapasitasnya untuk menciptakan apa yang mereka ingin ciptakan. Kunci suksesnya terletak pada Sumber Daya Manusia sebagai motor penggerak perubahan. Sumber Daya Manusia yang beragam memiliki kemampuan yang berbeda-beda untuk menjadi agen perubahan. Menurut Peter Senge (1996) bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengembangkan institusi menjadi organisasi pembelajaran (*Learning Organization*).



Gambar 1.8 Realisasi Pelatihan & Sertifikasi Finnet

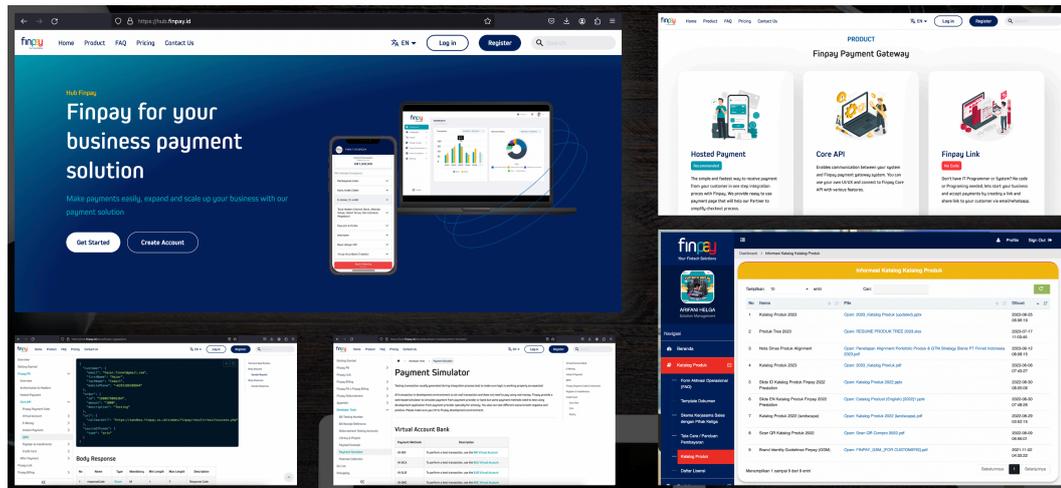
sumber : Internal Finnet (*confidential*)

Senge (1996) menekankan bahwa organisasi yang sukses adalah organisasi yang mampu belajar. Inti dari organisasi pembelajaran adalah belajar. Organisasi biasanya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan, mereka harus meningkatkan kinerja individu. Kinerja individu yang baik akan berdampak pada kinerja tim dan organisasi. Salah satu perilaku yang diharapkan dimiliki individu dalam organisasi pembelajaran adalah personal mastery. Grafik pada gambar 1.8 menunjukkan implementasi *learning organization* pada Finnet khususnya di dalam dimensi *personal mastery* menurut lima disiplin ilmu dari Peter Senge. Data tersebut menunjukkan bahwa terjadi penurunan realisasi program pelatihan (turun sebesar 17%) dan sertifikasi karyawan (turun sebesar 28,11%). Penurunan realisasi program pelatihan dan sertifikasi karyawan perlu menjadi perhatian manajemen Finnet. Mengingat terdapat penambahan karyawan baru setiap tahun dan tuntutan pengembangan diri karyawan untuk menghadapi persaingan industri, perlu dilakukan peningkatan jumlah serta kualitas pelatihan dan sertifikasi yang dibutuhkan.

Knowledge management adalah proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan mengelola pengetahuan (Samsir et al., 2017). Sedangkan menurut Al-Tit (2016), *knowledge management* dapat didefinisikan sebagai suatu proses kegiatan yang dapat membantu organisasi untuk mengatur,

membuat, menggunakan dan menyebarluaskan pengetahuan yang dapat memudahkan individu untuk bekerja dalam organisasi. *Knowledge Management* merupakan proses yang dilakukan oleh organisasi dalam menerapkan pendekatan sistematis untuk memperoleh, membangun, menciptakan, mengelola, & mendistribusikan pengetahuan ke seluruh bagian agar pekerjaan dapat dilakukan lebih baik menggunakan metode terbaik dan mengurangi inefisiensi karena pengulangan (Nonaka & Takeuchi, 1995). *Knowledge Management* merupakan strategi penting untuk mengelola pengetahuan dan informasi secara efektif agar dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Hubungan *knowledge management* dengan kinerja organisasi telah banyak dibahas oleh para peneliti dalam penelitian mereka sebelumnya. *Knowledge management* adalah proses untuk mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. *Knowledge management* memiliki peranan penting dalam peningkatan kinerja karyawan, dimana menurut Kosasih et al. (2007), dijelaskan bahwa kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* atau pengetahuan yang dimiliki. Penelitian yang dilakukan oleh Harimu et al. (2021) menemukan adanya pengaruh kuat antara *knowledge management* dan kinerja karyawan. Artinya, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk mengelola pengetahuan atau *knowledge management* yang baik maka akan memiliki kinerja yang lebih baik. Perusahaan yang memiliki *knowledge management* yang baik akan memiliki karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meher et al. (2023) yang menemukan adanya pengaruh kuat antara *knowledge management* dan kinerja organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dixit et al. (2023) juga menunjukkan kesimpulan bahwa *Knowledge Management Process* memiliki hubungan positif dengan kinerja organisasi.



Gambar 1.9 Implementasi *Knowledge Management* di Finnet

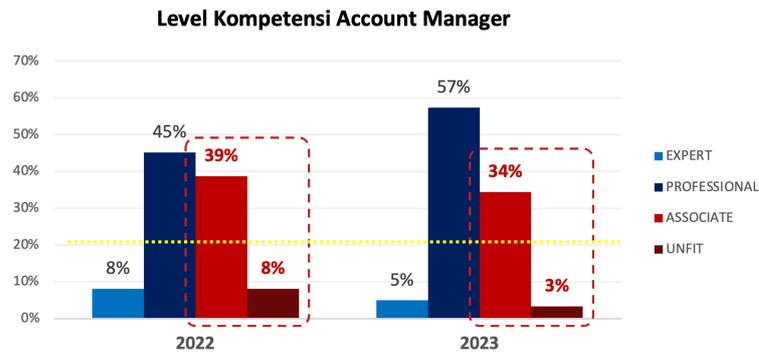
sumber : internal Finnet

Sampai dengan saat ini, Finnet telah menerapkan KM melalui dua *platform website*, seperti yang terlihat pada gambar 1.9 di atas, yaitu :

1. ***Finpaypedia*** : *Website* KM internal Finnet yang memuat informasi seperti katalog produk, presentasi produk, *template* proposal, skema bisnis atau harga, SOP (*Standard Operating Procedure*), dan informasi penting lainnya.
2. ***Digital Touch Point (DTP) hub.finpay.id*** : *Website* KM publik yang membantu pelanggan dan juga karyawan Finnet dalam memahami produk Finpay, *online API documentation*, *sandbox*, *payment simulator*, proses *onboarding*, dan integrasi layanan Finpay.

Davenport & Prusak (1998) menjelaskan bahwa *knowledge* atau pengetahuan dapat menjadi keunggulan bersaing suatu organisasi. Setiap perusahaan, termasuk Finnet perlu untuk meningkatkan *knowledge* karyawan di organisasinya sehingga dapat bersaing dengan kompetitor dan memiliki *competitive advantages*. Perubahan struktur organisasi yang dilakukan manajemen Finnet pada tanggal 1 Januari 2023 mengakibatkan banyaknya mutasi karyawan sehingga membuat perusahaan berpotensi kehilangan *knowledge* di beberapa area unit atau divisi, khususnya *tacit knowledge* dari karyawan jika belum dilakukan kodifikasi

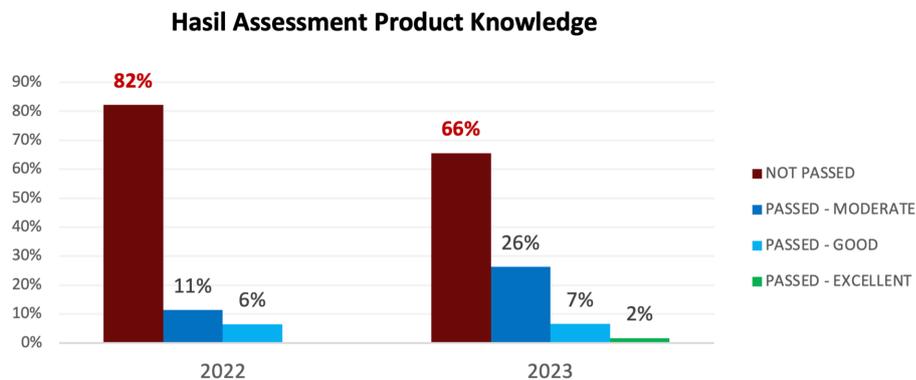
pengetahuan, penyimpanan pengetahuan dan membagi pengetahuan tersebut. Hal tersebut didukung dengan hasil *assessment* yang dilakukan Finnet terhadap *Account Manager* (AM) atau unit Bisnis.



Gambar 1.10 Hasil *Assessment* Level Kompetensi *Account Manager*

sumber : Internal Finnet (*confidential*)

Hasil *assessment* yang terlihat pada gambar 1.10 menunjukkan bahwa secara *overall* level *Associate* dan *Unfit* masih di atas target minimal (20%) yang ditetapkan manajemen Finnet yaitu 47% di tahun 2022 dan 37% di tahun 2023. Artinya masih banyak atau dominan AM dengan level kompetensi yang kurang. Untuk level *Expert* juga terjadi penurunan dari 8% di tahun 2022 menjadi 5% di tahun 2023.



Gambar 1.11 Hasil *Assessment* *Product Knowledge*

sumber : Internal Finnet (*confidential*)

Meskipun Finnet sudah mengimplementasikan *Knowledge Management*, dari hasil *assessment* kompetensi tersebut yang terlihat pada gambar 1.11 khususnya untuk kriteria penilaian tentang *product knowledge*, didapatkan hasil *Not Passes* dengan angka dominan yaitu 82% di tahun 2022 dan 66% di tahun 2023. Artinya masih banyak atau dominan AM yang tidak lulus dalam *assessment product knowledge*. Data tersebut menunjukkan bahwa terdapat fenomena pada variabel *knowledge management* di Finnet. Penerapan *knowledge management* yang efektif dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian Muhammad & Sumiati (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara variabel *knowledge management* dan kinerja karyawan.

Dari pemaparan di atas, meskipun Finnet telah mengimplementasikan budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*, namun demikian kinerja organisasi atau perusahaan untuk fungsi eksplorasi bisnis masih belum maksimal atau masih jauh dari target yang ditetapkan oleh manajemen Finnet. Oleh karena itu penulis melihat fenomena yang terjadi di Finnet dengan mengangkat permasalahan dalam penelitian ini yaitu sejauh mana Finnet sudah menerapkan budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*, sehingga pada akhirnya apakah akan berdampak pada kinerja organisasi.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*. Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai dan keyakinan organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan. *Learning organization* adalah organisasi yang secara terus menerus belajar dan beradaptasi dengan perubahan. *Knowledge management* adalah proses penciptaan, penyimpanan, dan sharing pengetahuan dalam organisasi. Penelitian ini hanya fokus pada perusahaan Finnet saja dan tidak dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain. Penelitian ini ingin mengkaji lebih dalam pengaruh budaya

organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi di Finnet.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana budaya organisasi, *learning organization*, *knowledge management*, dan kinerja organisasi di Finnet?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Finnet?
3. Bagaimana pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi di Finnet?
4. Bagaimana pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi di Finnet?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji budaya organisasi, *learning organization*, *knowledge management*, dan kinerja organisasi di Finnet.
2. Untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi di Finnet.
3. Untuk mengkaji pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi di Finnet.
4. Untuk mengkaji pengaruh *knowledge management* terhadap kinerja organisasi di Finnet.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang dijelaskan pada subbab pertanyaan penelitian dan dapat memberikan solusi untuk meningkatkan kinerja organisasi di Finnet melalui penerapan budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management* yang efektif.

Berikut ini beberapa manfaat penelitian ini dari aspek teoritis maupun aspek praktis :

1. Aspek Teoritis:
 - a. Memperkaya teori tentang budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*, serta hubungannya dengan kinerja organisasi.
 - b. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi.
 - c. Memberikan masukan bagi penelitian selanjutnya tentang budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*.
2. Aspek Praktis:
 - a. Memberikan rekomendasi bagi pelaku bisnis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*.
 - b. Memberikan panduan bagi penentu keputusan dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang mendukung budaya organisasi, *learning organization*, dan *knowledge management*.
 - c. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui peningkatan kinerja organisasi.

1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis atau penelitian ini disusun untuk membantu pembaca dalam memahami alur atau tahapan pembahasan penelitian dengan lebih mudah. Berikut deskripsi masing-masing bab:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijabarkan gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PERPUSTAKAAN

Pada bab ini dibahas tentang teori-teori terkait dengan permasalahan dan variabel yang ingin ditelaah secara lebih mendalam, dan juga dibahas tentang penelitian terdahulu untuk kemudian digunakan dalam menyusun kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, meliputi jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, teknik sampling, teknik pengumpulan data, pengujian validitas, pengujian reliabilitas, teknik analisis data, dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan tentang karakteristik responden, hasil penelitian, analisis dan pengolahan data yang digunakan serta pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisi kesimpulan akhir dari analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya serta saran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan maupun untuk penelitian selanjutnya.