

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Industri Telekomunikasi dalam beberapa tahun belakangan dikejutkan dengan istilah '*disruptive*' yang dapat diartikan dengan makna secara harfiahnya adalah "mengganggu". Kata *disruptive* juga sering kali dihubungkan dengan inovasi sehingga di dunia manajemen dan Bisnis dikenal istilah '*disruptive innovation*'.

Menurut Christensen et al (2015) '*Disruptive innovation*' is an innovation that helps create a new market and value network, and eventually goes on to disrupt an existing market and value network

'*Disruptive innovation*' muncul sangat terkait erat dengan kemajuan teknologi. "Teknologi yang mengganggu membawa pasar suatu proposisi nilai yang sangat berbeda dari yang telah tersedia sebelumnya. Tetapi mereka memiliki fitur-fitur lain yang sedikit dihargai oleh pelanggan (dan umumnya baru). Produk yang didasarkan pada teknologi yang mengganggu biasanya lebih murah, lebih sederhana, lebih kecil, dan, seringkali, lebih nyaman untuk digunakan." (Christensen et al., 2015).

Dampak dari *disruptive innovation*, selama dekade terakhir ini menunjukkan beberapa Perusahaan yang sempat menjadi *market leader* atau menguasai pasar kini mengalami kebangkrutan bahkan hilang dari persaingan di industrinya.

Beberapa perusahaan telekomunikasi (produk ataupun jasa) yang saat ini menurun secara bisnis bahkan diantaranya hilang di tengah kompetisi seperti Blackberry dan Nokia. Dua Perusahaan yang bergerak di industri perangkat hand phone tergerus dengan munculnya smartphone iPhone dari Apple. Blackberry sejak 2007 produknya sudah tidak laku di pasaran. Nokia sebagai produsen Mobile Phone mengalami penurunan yang sangat signifikan. *Sales share* nya hanya 6% diantara produsen mobile phone lainnya. Samsung jauh mengungguli produsen lainnya.

Nokia telah mengalami serangkaian serangan sejak tahun 2012. Beberapa rangkaian peristiwa penting terjadi sejak tahun ini, termasuk diantaranya Nokia mengumumkan 10.000 PHK secara global pada 15 Juni 2012. Akhirnya Nokia menjual bisnis ponsel perusahaan ke Microsoft pada 3 September 2013. Menurut (Jia & Yin, 2015) lemahnya teamwork dalam rentang waktu tersebut menjadi salah satu pemicu penurunan Nokia sebagai perusahaan Mobile Phone. Sementara saat ini, teamwork yang merupakan perilaku yang seharusnya dimiliki dan hadir di tengah organisasi untuk menghadapi persaingan bisnis. Teamwork merupakan bagian dari budaya organisasi yang dalam *the competing values framework* Hartnell et al (2011) merupakan budaya type CLAN menjadi perilaku yang harus dimiliki sebuah organisasi (Ehrhart, 2014, p. 163). Organisasi dengan budaya *teamwork* yang tidak terbentuk sangat dipengaruhi oleh peran pemimpinnya. Dalam lingkungan kerja yang berfokus pada tim saat ini, organisasi membutuhkan pemimpin yang mahir dalam kerja tim itu sendiri dan dapat memupuk tingkat kepercayaan yang diperlukan untuk mendorong kerja tim yang konstruktif (Kinicki & Fugate, 2016, p. 267)

Di Indonesia, *disruptive innovation* juga mempengaruhi persaingan bisnis di beberapa sektor layanan diantaranya adalah transportasi online dan e-commerce (toko online). Keberadaan Grab dan Gojek sebagai penyedia jasa layanan transportasi daring (online) dalam beberapa tahun ini berdampak pada penurunan jumlah Perusahaan dan armada Taxi saat ini. Jumlah taksi reguler di Jakarta anjlok hingga 63 persen. Data tahun 2014, jumlah taksi reguler sebanyak 25 ribu, kini turun menjadi hanya sekitar 9.300 unit awal tahun 2017. Sekitar 15.700 taksi tidak beroperasi, 31 perusahaan bangkrut.

Begitu juga dengan Toko Retail, semakin bergesernya gaya hidup masyarakat dalam berbelanja secara daring (online) menyebabkan toko retail seperti Ramayana dan Matahari menutup gerainya di beberapa mall. Empat pemain retail besar yang terancam bangkrut dan telah menutup kiosnya adalah Ramayana, Matahari, Lotus dan Debenhams.

Terlambatnya pelaku usaha seperti disebutkan di atas dalam mengenali permasalahan dan segera melakukan pembenahan melalui inovasi-inovasi yang

dibutuhkan menjadi salah satu penyebab kegagalan dalam berkompetisi. Dan hal ini sangat terkait erat dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola pengetahuan di lingkungan organisasinya. Sejak tahun delapan puluhan, banyak penulis manajemen mengakui pentingnya pengetahuan dalam membangun keunggulan kompetitif dan kemampuan inovasi. Pada dekade 2000, munculnya ekonomi pengetahuan, sebagai konsekuensi dari perkembangan Internet, memunculkan minat baru dalam cara kita berhubungan dengan pengetahuan, terutama dengan inovasi (Schenk, 2016, p. 53). Menurut Lloria, Manajemen pengetahuan secara bertahap mengambil langkah secara khusus mencakup sistem informasi dan penciptaan pengetahuan, serta manajemen strategis dan inovasi (Nazim Mohammad, 2016, p. 70).

Fenomena di atas, sebenarnya memberikan informasi secara tidak langsung bahwa era Industri 4.0 yang saat ini sedang marak dibicarakan pada dasarnya sudah dimulai. Beberapa para pakar manajemen bisnis mulai banyak berbicara dan menjelaskan tentang Industri 4.0. Setelah Revolusi Teknologi atau Revolusi Digital dikenal sebagai era Industri 3.0, maka Industri 4.0 merupakan kelanjutan dari Revolusi ini. Komputer terhubung dan berkomunikasi satu sama lain untuk akhirnya membuat keputusan tanpa keterlibatan manusia. Kombinasi dari sistem *fisik-cyber*, *Internet of Things* dan *Internet of Systems* adalah era Industry 4.0 yang menyebabkan pabrik pintar menjadi kenyataan.

Industri 4.0 adalah ketika *Internet of things*, *Cloud Computing System* dan *Artificial Intelligent* semakin masif digunakan dalam *disruptive innovation* sehingga banyak merubah cara investasi, bisnis model dan ekosistem dalam dunia perniagaan baik di bidang produk maupun jasa. Tiga komponen utama Industri 4.0 adalah, pertama Industrialisasi *Internet of Things (IoT)* dan teknologi lain yang dapat mengumpulkan, membagi dan mengeksekusi data dalam sistemnya sendiri. Kedua, *Big Data* (mengumpulkan segala data) dan analisis secara real time oleh perangkat dan system. Ketiga, Infrastruktur Digital yang aman dan dapat diandalkan untuk menghubungkan semua perangkat di atas. Munculnya *start up-start up* yang begitu marak, sistem belanja online, transportasi online sampai mode bayar menggunakan *fintech (Financial Technology)* menandakan berlakunya era Industri 4.0.

Kemerosotan efektivitas bisnis beberapa perusahaan yang disebutkan di atas dan juga beberapa perusahaan lainnya, menjadi tantangan tersendiri bagi Telkom Indonesia. Bagaimana sebuah perusahaan dapat bertahan di era 4.0 ini dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi keberlangsungan efektivitas bisnisnya menjadi penting saat ini. Menurut Hien, Nhu, Trung, Trang & Tam (2019) Efektivitas bisnis suatu perusahaan adalah kategori ekonomi yang mencerminkan tingkat penggunaan sumber daya produksi, organisasi dan tingkat manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan sosial-ekonomi tertinggi dengan biaya terendah. Berdasarkan pendapat Hien, Nhu, Trung, Trang & Tam ini maka dapat dikatakan bahwa efektivitas bisnis adalah kondisi ketika suatu perusahaan mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi baik secara sosial maupun ekonomi namun dengan biaya seminimal mungkin. Indikator yang menjadi ukuran keberhasilan atau kemunduran suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya sebagaimana dijelaskan dalam data-data di atas adalah *Revenue* (pendapatan) dan *Sales* (penjualan). Namun selain dua hal tersebut, *ROI (Return on Investment)*, *Customer* dan *Employee Satisfaction* serta *Innovation* juga merupakan indikator lainnya yang dapat menunjukkan kesehatan suatu Perusahaan.

PT Telkom selaku operator terbesar di Indonesia dan menjadi salah satu perusahaan yang merupakan bagian dari BUMN (Badan Usaha Milik Negara) harus sigap menghadapi situasi saat ini. Sebagai perusahaan yang termasuk memberikan kontribusi deviden besar kepada negara sebagaimana tabel 1.1 (Keuangan, n.d.), maka Telkom perlu mengantisipasi kondisi sekarang dan masa mendatang.

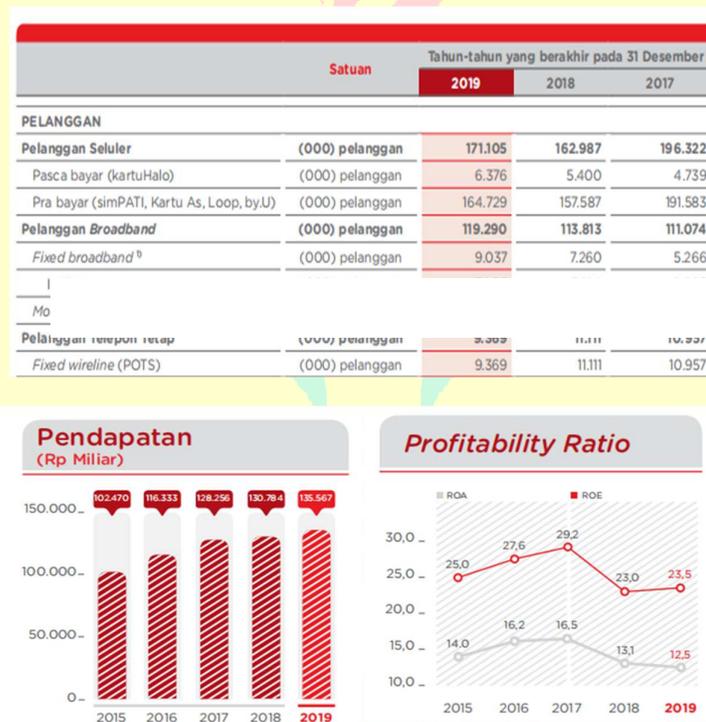
Tabel 1. 1. Kontribusi Deviden BUMN

PNBP BAGIAN PEMERINTAH ATAS LABA BUMN 10 TERBESAR, 2016-2020  
(triliun rupiah)

No	BUMN	Realisasi 2016	Realisasi 2017	Realisasi 2018	Realisasi 2019	Outlook 2020*
1	PT BRI (Persero) Tbk	4,4	6,0	7,5	9,3	11,8
2	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk	3,7	3,7	5,6	6,8	9,9
3	PT Pertamina (Persero)	7,3	11,6	8,6	8,0	8,5
4	PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk.	5,9	6,1	8,7	8,5	8,0
5	PT BNI (Persero) Tbk	1,4	2,4	2,9	2,3	2,3
6	PT Pupuk Indonesia (Persero)	1,5	1,1	0,8	1,1	0,9
7	PT Sarana Multi Infrastruktur	-	0,2	0,3	0,5	0,5
8	PT Wijaya Karya (Persero) Tbk	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3
9	PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)	0,4	0,5	0,7	0,8	0,7
10	PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)	0,2	0,3	0,4	0,2	0,5

Sumber Buku Nota Keuangan RAPBN TA 2021

Saat ini pesaing yang dihadapi Telkom bukan lagi hanya operator telekomunikasi yang telah ada selama ini seperti Indosat, XL Axiata, H3I saja, namun juga dengan munculnya *Global Digital Company* seperti Google, Facebook dan Amazon menjadi Kompetitor baru bagi Telkom. Untuk itu, Telkom sejak beberapa tahun ini sedang bergerak melakukan transformasi digital dari basis *Digital Connectivity* seperti Mobile/Selular, Voice, Fixed Broadband menuju *Digital Platform* seperti Big Data, Cloud sampai *Digital Service* seperti Indistudi, e-Commerce. Namun demikian, dalam tiga tahun belakangan berdasarkan laporan tahunannya kinerja Telkom masih terbilang baik dengan beberapa indikatornya sebagai gambar 1.1 dibawah ini (Relation, 2020):



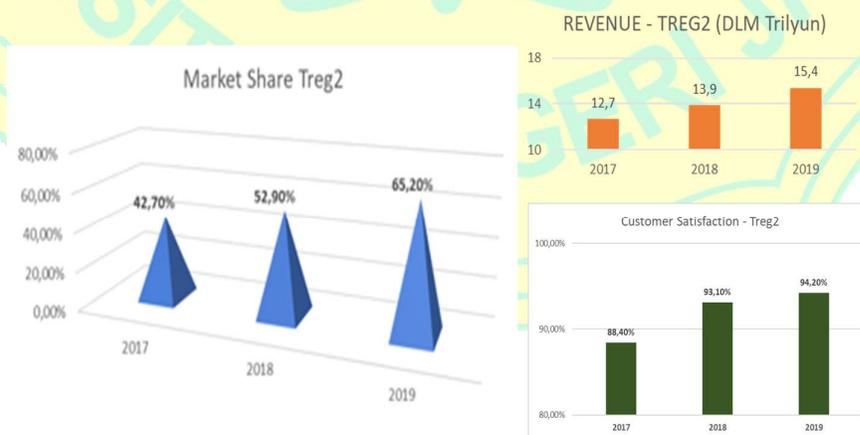
Gambar 1. 1 Kinerja PT Telkom

Sedangkan di Telkom Regional II Jabbotabek, sebagai salah satu Divisi yang mengelola teritori selain Regional Sumatera, Regional Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Kalimantan dan Regional Kawasan Timur Indonesia (KTI) harus siap menghadapi kondisi persaingan yang semakin ketat. Telkom Regional II Jabbotabek dengan kontribusi *share revenue* terbesar, karakter pelanggan ibukota yang sangat kompleks dan jumlah kompetitor yang paling banyak merupakan

regional yang sangat strategis. Telkom Regional II merupakan unit organisasi dalam PT. Telekomunikasi Indonesia yang dibentuk dengan basis geografis regional. Berdasarkan Peraturan Perusahaan/Persero PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, PR. 202.34/r.02/HK 200/COP-A2000000/2018, tanggal 15 Februari 2018 tentang Organisasi Regional II, Telkom Regional II memiliki peran sebagai unit eksekusi program-program utama perusahaan dalam lingkup Telkom Group dalam rangka pelaksanaan pengelolaan marketing, sales, & customer care meliputi segmen Consumer, Enterprise dan Wholesale, serta pengelolaan infrastruktur/network/alat produksi, dan interelasi dengan stakeholder di wilayahnya. Wilayah geografis Telkom Regional II mencakup wilayah administratif Provinsi DKI Jakarta, Pemda Bogor, Pemda Bekasi, dan Provinsi Banten.

Telkom Regional II dalam menjalankan visi, misi, dan *strategic objectives* perusahaan tentunya tidak lepas dari dukungan sumber daya tenaga kerja yang ada di lingkungan Telkom Regional II yang sampai dengan 31 Mei 2020, jumlah tenaga kerja Telkom sebanyak 1.878 orang yang tersebar di seluruh area Witel dan Kantor Regional.

Selama rentang waktu tahun 2017 sampai dengan 2019 Telkom Regional II memiliki pencapaian yang baik berdasarkan beberapa indikator yang dapat menjadi evaluasi efektivitas bisnis yang dilakukannya sebagaimana tampak pada gambar 1.2 dibawah ini.



Gambar 1. 2 Performansi Telkom Regional II Jabbotabek

Pertama, secara keuangan Telkom Regional II mencatat peroleh pendapatan di tahun 2017 sebesar 12,7 trilyun, tahun 2018 13,9 trilyun dan 15,4 trilyun di tahun 2019 dengan tingkat pertumbuhan rata-rata mencapai 10%.

Kedua, dari sisi penguasaan pasar (*market share*) Telkom Regional II di tahun 2017 mencapai 42.7%, di tahun 2018 sebesar 52.9% dan di tahun 2019 mencapai 65.2% sehingga rata-rata pertumbuhan 24% setiap tahunnya. Ketiga, tingkat kepuasan pelanggan di Telkom Regional II yang telah diukur khususnya untuk pelanggan Indihome di tahun 2017 memperoleh tingkat kepuasan 88,4%, di tahun 2018 sebesar 93.1% dan di tahun 2019 memperoleh tingkat kepuasan 94,2%.

Berdasarkan beberapa hasil efektivitas bisnis yang telah diperoleh Telkom Regional II Jabbotabek di atas, walaupun sudah cukup baik namun masih terdapat hal-hal yang memiliki potensi untuk lebih ditingkatkan sehingga indikator-indikator yang menunjukkan efektivitas bisnis suatu perusahaan semakin baik. Dan ini menjadi sesuatu yang menarik untuk diteliti mengapa Telkom Regional II masih bisa bertahan dan tumbuh ditengah kondisi persaingan yang semakin ketat di industri 4.0 saat ini.

Menteri Riset dan Teknologi Indonesia Muh Nasir yang menyatakan bahwan esensi dari revolusi industri 4.0 adalah revolusi budaya, revolusi manusia dalam berbagai aspek kehidupannya. Tidak hanya revolusi di bidang teknologi saja, tetapi revolusi perilaku sosial dan perilaku budaya (Gor & Ant, 2018).

Klaus Schab (2016) mengatakan bahwa dalam revolusi industri, bukan ikan besar yang memangsa ikan kecil, tapi ikan tercepatlah yang memakan ikan paling lambat. Mats Alvesson yang menyatakan bahwa budaya organisasi umumnya diekspresikan dalam bahasa, cerita, mitos, dan bentuk artefak lainnya yang menunjukkan makna dan kepercayaan yang dipegang teguh oleh sebuah organisasi/perusahaan (Mats Alvesson and Stefan Sveningsson, 2008, p. 49). Budaya Organisasi memiliki pengaruh terhadap efektivitas bisnis suatu perusahaan. Wanjiku & Lumwagi (2014) dengan metode analisis secara kualitatif dan kuantitatif telah melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap performansi karyawan.

Budaya Organisasi di Telkom Regional II pada umumnya merupakan implementasi dan penjabaran dari budaya organisasi Telkom yakni The Telkom Way. Survey pendahuluan efektivitas komunikasi dan budaya organisasi telah dilakukan di triwulan empat tahun 2019 dengan metode skala Linkert 1 sampai 4 mulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju dan sangat setuju. Dimensi dalam Survey efektivitas Komunikasi ini terdiri dari iklim komunikasi, kepuasan komunikasi dan budaya organisasi. Jumlah responden sebanyak 1032 karyawan mengikuti survey efektivitas komunikasi ini. Hasilnya tingkat kepuasan responden sebesar 88.3 % yang berarti karyawan sangat puas dengan pola komunikasi dan penerapan budaya di Telkom Regional II (Dokumen Internal Telkom TReg2, 2019). Murtaz and Vasil Kikutadze (2014) menjelaskan bahwa Efektivitas bisnis secara signifikan tergantung tidak hanya pada indeks keuangan, tetapi juga pada budaya perusahaan dari unit bisnis dan ketepatan dengan strategi bisnis yang dipilih. Dari pendapat Murtaz and Vasil Kikutadze hal penting bagi sebuah perusahaan untuk dapat meraih keberhasilan adalah adanya budaya organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Fotiadis, Vassiliadis, & Piper (2014) di negara Yunani untuk sektor *tourism* efektivitas bisnis perusahaan khususnya untuk segmen SME (*Small Medium Enterprise*) sangat dipengaruhi oleh variabel *Leadership Local and Government Synergetic Support* serta *Capable and Skillful Staff*. Dari 174 responden yang mengisi survey penelitian tersebut, tampak bahwa faktor *Leadership* menjadi yang utama dalam mempengaruhi efektivitas sebuah Organisasi.

Telkom Regional II sangat memperhatikan peran para pemimpin dalam mengelola teritori masing-masing wilayah, menjalankan operasional bisnis sesuai karakteristik wilayahnya sehingga bisa mencapai kinerja bisnis yang terbaik. Evaluasi internal, forum diskusi dan *sharing* antar pimpinan hingga *coaching* dilaksanakan agar para pemimpin mampu menjadi *role model* dan memiliki kemampuan yang memadai untuk membawa anggota timnya mencapai tujuan perusahaan. Namun seberapa besar ini memberikan dampak positif bagi pelaksanaan bisnis masih perlu diukur lebih dalam lagi.

Efektivitas bisnis selain dipengaruhi oleh aspek budaya organisasi dan kepemimpinan juga dapat dipengaruhi oleh bagaimana sebuah perusahaan mengelola manajemen pengetahuan di lingkungannya. Manajemen pengetahuan menurut Cheng (2015, p. 9) adalah : “*Knowledge management is a management strategy that makes use of the information and knowledge for enhancing organisational performance, management and operation*”. Berdasarkan pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah salah satu strategi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan, manajemen dan operasional.

Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan sebagaimana yang diamati oleh Grosbois (2011). Dalam penelitian yang dilakukan di Organisasi *Nuclear Power Plan* (NPP) beberapa variabel yang digunakan adalah *Knowledge Management Process, Organizational Culture, Technology* dan *Quality of Knowledge Process*. Hasilnya menunjukkan bahwa *Knowledge Management Process* merupakan variabel yang paling kuat mempengaruhi efektivitas organisasi NPP.

Telkom Regional II Jabbotabek, dalam mengelola manajemen pengetahuan diantaranya dilakukan dengan cara menghidupkan tradisi *sharing knowledge* atau berbagi pengetahuan melalui forum sharing antar unit atau antar karyawan dengan para pakar/*expert*. Selain itu, mendorong setiap karyawan dan unit-unit yang ada untuk aktif menuangkan idenya dan dikembangkan menjadi inovasi yang dapat membantu menyelesaikan permasalahan operasional atau mencari cara-cara baru sehingga prosedur kerja semakin sederhana, efektif dan efisien dengan memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini. Inovasi yang dihasilkan dan telah diimplementasikan oleh Telkom Regional II selama tiga tahun sebelumnya yakni ; di tahun 2017 sebanyak lima inovasi, tahun 2018 sebanyak enam belas inovasi dan di tahun 2019 sebanyak sembilan belas inovasi. Pengelolaan dan pemanfaatan tools manajemen pengetahuan serta pemanfaatan media dalam berbagi pengetahuan menjadi sesuatu yang perlu dievaluasi tersendiri.

Sedangkan dalam penelitian (Utomo, Ekonomi, & Tarakan, 2019) terhadap 100 UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di kota Tarakan menjelaskan bahwa efektivitas bisnis perusahaan dipengaruhi oleh Teknologi. Ketika suatu

institusi menggunakan teknologi internet untuk mengelola bisnisnya maka akan sangat berdampak terhadap operasional bisnis dan pemasaran pada konsumen. Hasil penelitian terhadap UMKM ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi internet (situs web, email, blog dan media social) berpengaruh signifikan terhadap pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan pemasaran UMKM.

Dengan berbagai permasalahan dan beberapa hasil penelitian sebelumnya yang menggambarkan bahwa efektivitas bisnis suatu perusahaan sangat penting bukan hanya bagi kelangsungan perusahaan saja tetapi juga bagi masyarakat dan negara. Dan di era 4.0 saat ini, agar sebuah perusahaan dapat bertahan dan tumbuh maka organisasi perlu memberikan perhatian yang kuat terhadap aspek kepemimpinan, budaya organisasi serta bagaimana perusahaan tersebut mengelola inovasi dalam sistem manajemen pengetahuannya. Mengingat belum ditemukannya dari penelitian sebelumnya pengukuran anteseden dari variabel kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi sebagai anteseden efektivitas bisnis yang konferhensif yakni mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan hasil (performansi) maka menjadi *novelty* dalam penelitian ini. Dan bukan hanya dari variabel-variabel tersebut yang menjadi *novelty* dalam penelitian ini, tetapi juga terhadap jenis industrinya yakni di sektor telekomunikasi yang belum ditemukan dalam penelitian sebelumnya juga menjadi *novelty* penelitian ini. Untuk itu perlu dikaji variabel-variabel yang dapat mempengaruhi efektivitas bisnis tersebut. Sebagai sebuah kajian ilmiah penelitian tersebut berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Manajemen Pengetahun dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Bisnis pada Telkom Regional II Jabbotabek.

## **B. Batasan Masalah**

Berdasarkan penjelasan sebelumnya baik dari teori yang mendasari maupun penelitian sebelumnya, maka banyak faktor yang bisa mempengaruhi efektivitas bisnis suatu perusahaan diantaranya adalah ; kepemimpinan, perilaku individu, kemampuan manajemen, teknologi, supplier, budaya organisasi, manajemen pengetahuan, kualitas produk atau jasa yang ditawarkan hingga kemasan produk

dan jasanya. Namun untuk mendapatkan dampak yang signifikan terhadap efektivitas bisnis dan menjadi tanggung jawab internal di lingkungan perusahaan untuk dikelola sehingga dapat memperbaiki kondisi perusahaan untuk lebih baik di era digital Industri 4.0 saat ini, maka penelitian ini dibatasi pada permasalahan kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi terhadap efektivitas bisnis PT Telkom Regional II Jabbotabek.

### **C. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dimaksudkan untuk memberikan batasan atas penelitian yang dilakukan secara lebih terfokus. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap efektivitas bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap efektivitas bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek ?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap budaya organisasi di PT Telkom Regional II Jabbotabek ?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap budaya organisasi di PT Telkom Regional II Jabbotabek ?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap efektivitas bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek ?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap efektivitas bisnis melalui variabel mediasi budaya organisasi ?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung manajemen pengetahuan terhadap efektivitas bisnis melalui variabel mediasi budaya organisasi ?

### **D. Tujuan Penelitian**

Mengacu pada rumusan masalah dan untuk memberikan arah dalam melakukan penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah untuk melihat efektivitas bisnis

Telkom Regional II Jabbotabek yang dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan budaya organisasi dengan Langkah secara detil sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Efektivitas Bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek.
3. Untuk menganalisis pengaruh langsung Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Budaya Organisasi.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek.
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Kepemimpinan terhadap Efektivitas Bisnis yang dimediasi oleh variabel Budaya Organisasi.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Efektivitas Bisnis yang dimediasi oleh variabel Budaya Organisasi.

#### **E. Signifikasi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi secara signifikan pada pengembangan teoritik/konsep dan secara praktis dapat diimplementasikan.

1. Secara teoritik/konsep

Variabel-variabel dalam penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan gagasan teori menyangkut efektivitas bisnis, budaya organisasi, manajemen pengetahuan dan kepemimpinan khususnya di era industri 4.0. Hubungan antar variabel tersebut dalam beberapa penelitian telah dianalisis namun secara parsial. Sementara efektivitas bisnis sebagai variabel terikat (tidak bebas) masih sangat terbatas dibahas dalam penelitian sebelumnya. Dengan dilakukannya

secara bersama dan pada PT Telkom Regional II Jabbotabek sebagai BUMN diharapkan penelitian ini akan menjadi sebuah konsep teoritik yang baru.

## 2. Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran, konsep yang dapat diimplementasikan khususnya pada PT Telkom dan secara umum pada perusahaan lainnya yang juga merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Diharapkan para pengambil kebijakan dan keputusan dapat melihat secara praktis bahwa menjaga efektivitas bisnis menjadi sebuah keniscayaan untuk bisa bertahan dan tumbuh di era Industri 4.0 saat ini. Dengan demikian PT Telkom dan BUMN lainnya dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan efektivitas bisnis.

Begitu pula bagi pembaca dan peneliti lainnya, diharapkan penelitian ini akan menjadi inspirasi dalam mengembangkan penelitian-penelitian lainnya khususnya dibidang sumber daya manusia.

### **F. Kebaharuan Penelitian**

Penelitian ini mengkhhususkan pada pengaruh-pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel endogen efektivitas bisnis secara komperhensif pada satu objek penelitian yang merupakan perusahaan milik negara (BUMN) yaitu PT Telkom Regional II Jabbotabek.

Kebaharuan penelitian yaitu menggunakan variabel eksogen kepemimpinan dan manajemen pengetahuan, serta variabel endogen budaya organisasi sebagai variabel mediasi untuk menganalisis variabel efektivitas bisnis. Penelitian lain hanya menggunakan satu variabel eksogen untuk menentukan efektivitas bisnis dan dengan menggunakan metode analisis yang berbeda dengan penelitian ini.

Penggunaan SEM AMOS untuk mengamati efektivitas bisnis di PT Telkom Regional II Jabbotabek belum pernah dilakukan, sehingga penelitian ini merupakan

*Novelty* dalam penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya Efektivitas Bisnis. Hasil penelitian secara kuantitatif menunjukan variabel Budaya Organisasi sebagai *full mediating* yang menjadikan penelitian ini pun sebuah kebaruaran (*novelty*).

