

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Sub bab penelitian ini akan membahas mengenai profil PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., visi dan misi, logo, sistem KAMPIUN di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

1.1.1. Profil PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai *New Wave Business*. Untuk meningkatkan business value, pada tahun 2012 PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media Edutainment and Service*). PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan *edutainment*, termasuk *cloud-based and server-based managed services*, layanan *e-Payment* dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya. Berikut penjelasan mengenai portofolio PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.:

1. *Telecommunication*

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis *legacy* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Sebagai ikon bisnis perusahaan, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak *Plain Ordinary Telephone Service*

("POTS"), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah ("UKM") serta korporasi.

2. Information

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. dalam bisnis *New Economy Business* ("NEB"). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup *Value Added Services* ("VAS") dan *Managed Application/IT Outsourcing* ("ITO"), *e-Payment* dan *IT enabler Services* ("ITeS").

3. Media

Media merupakan salah satu model bisnis PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan *Free to Air* ("FTA") dan *Pay TV* untuk gaya hidup digital yang modern.

4. Edutainment

Edutainment menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. dengan menargetkan segmen pasar anak muda. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. menawarkan beragam layanan di antaranya *Ring Back Tone* ("RBT"), SMS Content, portal dan lain-lain.

5. Services

Services menjadi salah satu model bisnis PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan *Customer Portfolio* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. kepada pelanggan Personal, *Consumer/Home*, SME, *Enterprise*, *Wholesale*, dan Internasional.

1.1.2. Visi, Misi, dan Budaya perusahaan

A. Visi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

"Be The King of Digital in The Region" yang bermakna PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. ingin menjadi Perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan

Telecommunication, Information, Media, Edutainment dan Services (“TIMES”) dikawasan regional.

B. Misi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization” yang bermakna dua hal yaitu:

1. Menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif, dan
2. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

C. Budaya PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Sistem dan budaya terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita agar kami terus maju, dicintai pelanggannya, kompetitif di industrinya dan dapat menjadi *role model* perusahaan. Sejak tahun 2009 dilakukan transformasi budaya baru perusahaan yang disebut dengan *“The Telkom Way”*. Pengembangan budaya selanjutnya, dilakukan pada tahun 2013 dengan ditetapkannya Arsitektur Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan (AKBP) Telkom. Secara lengkap budaya perusahaan digambarkan sebagai berikut:

1. ***Philosophy to be the Best: Always The Best Always the Best*** adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Pegawai yang memiliki *spirit* Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas. Ketika setiap aktivitas yang di lakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa.
2. ***Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality Always the Best*** menuntut setiap insan Telkom memiliki integritas (*Integrity*), antusiasme (*Enthusiasm*), dan totalitas (*Totality*).
3. ***Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart Principles to be the Star*** dari *The Telkom Way* adalah 3S yakni *Solid, Speed, Smart* yang sekaligus menjadi *Core*

Values atau *Great Spirit*. Penjelasan dari *Solid, Speed, and Smart* dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. *Imagine* yang terdiri dari :
 1. Berawal dari akhir,
 2. Identik dengan visi atau mimpi seorang pemimpin, dan
 3. Mulai dari *desirability* (keinginan) bukan *fascility* (kebiasaan).
- b. *Focus* yang terdiri dari :
 1. Utamakan yang utama,
 2. Tetapkan bukti-bukti kemenangan, dan
 3. Alokasi sumber daya berdasarkan otoritas.
- c. *Action* yang terdiri dari :
 1. Hanya imajinasi dan aksi yang dapat merubah dunia,
 2. Visi tanpa aksi itu fantasi, aksi tanpa visi itu sensasi atau sesaat, dan
 3. Meraih *quick wins*.

1.1.3. Logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Tampilan logo dari PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. mencerminkan sebuah komitmen dalam memberikan suatu hal yang terbaik untuk bangsa Indonesia melalui semangat HUT RI yang ke-71. Gambar 1.1 menjelaskan mengenai logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. juga memiliki makna sebagai berikut:

Merah : Berani, cinta, energi dan ulet. Mencerminkan *spirit* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.

Putih : Suci, damai, cahaya dan bersatu. Mencerminkan *spirit* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.

Hitam : Warna dasar melambangkan kemauan keras.

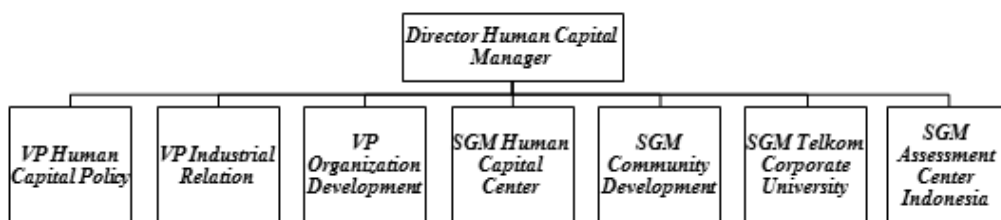
Abu-abu : Warna transisi melambangkan teknologi.



Gambar 1.1. Logo PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
 Sumber: (Telkom Corporate University, 2016)

1.1.4. Struktur Organisasi Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Gambar 1.2. menggambarkan struktur organisasi Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.



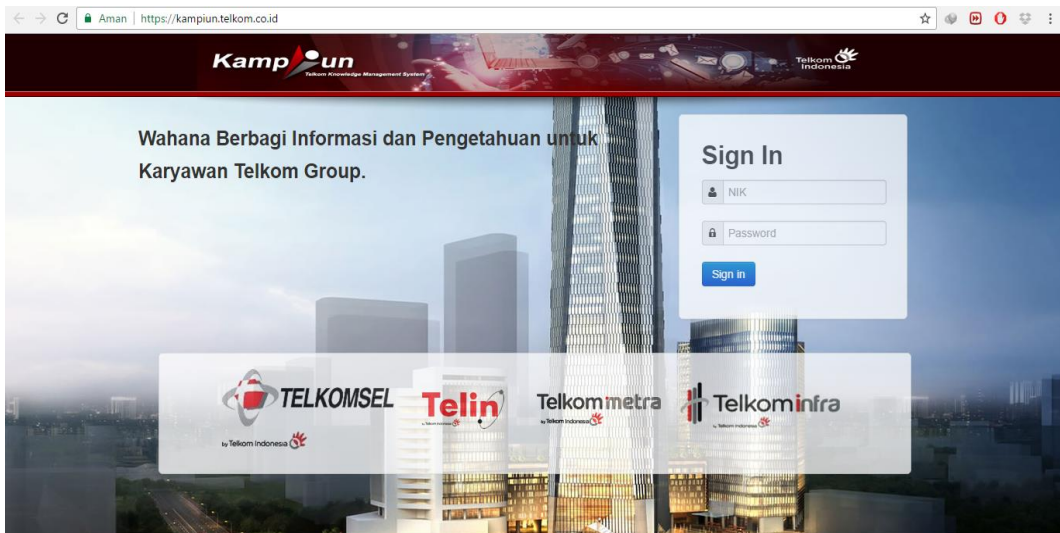
Gambar 1.2. Struktur Organisasi *Human Capital Management*
 Sumber: (Telkom, 2016)

1.1.5. Sistem KAMPIUN PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

KAMPIUN merupakan sebuah *knowledge sharing system* yang dimiliki oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. sebagai sebuah bank data (*repository*) untuk sarana bagi setiap pegawai dalam meningkatkan wawasan dan pengetahuan dengan cara mengunggah atau mengunduh *knowledge* melalui sistem, sehingga diharapkan dapat menjadi solusi atas beranekaragam permasalahan pekerjaan yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan produktivitas dan kualitas pekerjaan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom, 2013).

KAMPIUN juga digunakan sebagai alat kerja bagi seluruh jajaran manajemen dan pegawai untuk melakukan akuisisi (*acquisition*), berbagi (*sharing*) dan penggunaan pengetahuan (*utilization knowledge*). KAMPIUN tidak hanya menjadi sebuah aplikasi *Knowledge Sharing* melainkan juga sebagai sarana

pembuktian kompetensi pegawai. KAMPIUN hanya dapat diakses secara internal sehingga hanya pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. saja yang dapat mengakses karena membutuhkan nomor induk karyawan sebagai user ID untuk login sistem (Unit *Knowledge Sharing* dan Utilization Telkom, 2016). Gambar 1.3. merupakan tampilan portal KAMPIUN.



Gambar 1.3. Tampilan Portal KAMPIUN

Sumber: (Telkom Corporate University, 2016)

KAMPIUN memiliki 2 fitur yang dapat membantu pegawai dalam melakukan berbagi pengetahuan yaitu:

1. Fitur CBRN, digunakan pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* tentang kompetensi internal perusahaan dari setiap pegawai seperti melakukan *Create Document*, *Recently Read*, *Suggested Document*, dan *My Watchlist*.
2. Fitur *General Document*, digunakan pegawai untuk melakukan *knowledge sharing* tentang artikel dan karya ilmiah diluar pembahasan mengenai internal perusahaan.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. memiliki peraturan perusahaan mengenai *knowledge sharing* dengan mewajibkan pegawai melakukan *upload* pengetahuan untuk memenuhi salah satu penilaian kompetensi pegawai dengan minimal *upload* sekali dalam setahun. Semakin banyak pegawai aktif melakukan *upload* dokumen di KAMPIUN maka pegawai akan mendapatkan *reward*. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. memberikan beberapa pilihan *reward* bagi pegawai berupa naik haji, biaya sekolah gratis ke jenjang yang lebih tinggi, dan kenaikan

insentif yang diberikan pada gaji pegawai. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk melakukan ini sebagai salah bentuk perhatian khusus terhadap prestasi dan keaktifan pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai.

1.2. Latar Belakang Penelitian

Globalisasi merupakan fenomena yang terjadi di dunia pada abad 21 yang telah menyebabkan banyak perubahan (Vidy, 2016). Menurut artikel dari website Seputar UKM tahun 2016, Globalisasi diartikan sebagai sebuah proses dimana segala kegiatan yang ada diseluruh dunia menjadi bersatu untuk saling melengkapi dari adanya sebuah kebutuhan dari setiap masing-masing negara, kelompok, masyarakat, maupun pribadi. Sudut pandang ini membuktikan bahwa globalisasi dapat memberikan sebuah kejayaan, kesuksesan, dan kesempatan yang lebih besar menuju kemakmuran (Seputar UKM, 2016).

Globalisasi sangat berdampak pada bidang ekonomi yang menyebabkan terjadinya persaingan yang sangat pesat pada bidang ini. Globalisasi ekonomi dikatakan sebagai proses dalam kegiatan ekonomi oleh Negara-negara di dunia (Vidy, 2016). Globalisasi ekonomi menyebabkan adanya penghapusan batasan mengenai arus dari modal, jasa dan juga barang sehingga ikatan perdagangan antar Negara menjadi semakin erat. Untuk menghadapi hal ini, maka setiap Negara membutuhkan kesanggupan, profesionalitas, serta kualitas dari masyarakat negara itu sendiri untuk dapat menghadapi dampak ekonomi yang akan dihadapi (Seputar UKM, 2016).

Menurut *website* mpr.go.id tahun 2015, Indonesia merupakan negara yang sangat besar, mulai dari jumlah penduduk, luas wilayah, sumber daya alam hingga seni budaya dan adat istiadat dibandingkan dengan negara lainnya, hal ini seharusnya dijadikan oleh Negara Indonesia sebagai cara memenangkan persaingan antar negara secara global. Menurut hasil dari yang dikeluarkan oleh *World Economic Forum* (2016), Indonesia pada tahun 2016 mengalami penurunan peringkat pada daya saing yang dimiliki dimana pada tahun 2015 Indonesia berada di posisi 37, namun pada tahun 2016 Indonesia turun di peringkat 41 dari total 138 negara. Daya saing Indonesia untuk level Asia lebih buruk dibandingkan dengan

Negara Singapura yang masih berada di peringkat ke-2 dari tahun 2015 hingga 2016, Negara Malaysia berada di peringkat 25, dan Thailand berada di posisi 34. Namun, daya saing Indonesia lebih baik dibandingkan dengan Negara Filipina yang berada di posisi 57, Brunei Darussalam berada di posisi 58, Vietnam berada di posisi 60, Kamboja berada di posisi 89, dan Laos berada di posisi 93. Tabel 1.1. menggambarkan lebih jelas mengenai peringkat daya saing pada Negara Asia Tenggara.

Tabel 1.1. Peringkat Daya Saing Negara Asia Tenggara

Negara	Peringkat Ke-
1. Singapura	2
2. Malaysia	25
3. Thailand	34
4. Indonesia	41
5. Filipina	57
6. Brunei Darussalam	58
7. Vietnam	60
8. Kamboja	89
9. Laos	93

Sumber: (World Economic Forum, 2016)

Akhir Tahun 2016, seluruh negara di Asia Tenggara tergabung pada Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) yang mana di dalam MEA, nantinya memungkinkan satu negara dapat menjual barang dan jasa dengan mudah ke negara-negara lain di seluruh Asia Tenggara yang menyebabkan kompetisi akan semakin ketat (Yusuf, 2016). Pemerintah telah melakukan sejumlah upaya untuk meningkatkan kesiapan dan kompetensi pekerja lokal dalam menghadapi MEA. Menurut Menteri Ketenagakerjaan, M. Hanif Dhakiri menyatakan bahwa pemerintah telah melakukan pelatihan wirausaha, mempersiapkan keterampilan calon tenaga kerja, dan melakukan sertifikasi terhadap lembaga-lembaga sertifikasi profesi (LSP) sebagai upaya persiapan agar Indonesia mampu memimpin dan mengatasi persaingan di MEA (Rini, 2016).

Upaya yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan di Indonesia dalam mengatasi persaingan MEA saat ini yaitu dengan cara meningkatkan kinerja karyawan dari perusahaan itu sendiri. Dibuktikan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dita Hidayatunnisa (2014) mengenai Pengaruh *knowledge sharing*

terhadap kinerja di PT Indonesia Power Pusat menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja di PT Indonesia Power Pusat. Penelitian yang dilakukan oleh Viranda Vrizka (2016) mengenai Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Organisasi Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Utara juga menyatakan bahwa penerapan *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sumatera Utara. Hasil dari kedua penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja memiliki hubungan dengan implementasi *knowledge sharing* dalam sebuah organisasi.

MAKE adalah sebuah lembaga internasional independen yang fokus pada bidang *knowledge management* atau manajemen pengetahuan. MAKE membuat sebuah ajang penghargaan tahunan yang menilai kesuksesan perusahaan besar di Asia berdasarkan bagaimana cara perusahaan mengelola *human capital* atau sumber daya manusia yang dinamakan *MAKE Awards*. Tahun 2016, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. adalah salah satu perusahaan yang meraih penghargaan dari *Asian Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE) 2016 dari 13 negara perusahaan kelas dunia lainnya dalam bidang *knowledge management* dan juga menjadi perusahaan dari Negara Indonesia satu-satunya yang memenangkan *Global Independent Operating Unit MAKE 2016*. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. menjadikan penghargaan dari MAKE Awards sebagai bukti keseriusan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dan sebagai upaya persiapan untuk bersaing dengan perusahaan skala internasional, khususnya dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) (Amalia, 2016).

Menurut hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan manajemen yang menangani performansi pada Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. untuk proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Pimpinan unit menurunkan nilai kinerja unit (NKU) menjadi nilai kinerja sub unit (NKSU) secara berjenjang, yang menjadi acuan dasar dalam membuat penilaian SKI karyawan di unitnya.

2. Karyawan mengisi form penilaian disertai dengan evidence yang relevan (NA awal).
3. Atasan I melakukan evaluasi usulan nilai awal (NA) dan dapat merivisi atau menyetujui usulan NA yang diajukan oleh bawahannya.
4. NA akhir diproses dengan cara menambahkan NA awal dengan konstanta deviasi.
5. Perhitungan nilai prestasi kerja karyawan dalam satu unit dihitung secara *online* dan diatur sebagai berikut :
 - a. Rata-rata NKSU harus sama dengan NKU yang bertalian
 - b. Rata-rata NKI di sub unit harus sama dengan NKSU yang bertalian.
 - c. Standard deviasi NA akhir = 0
 - d. NKU/NKSU = Rata-rata NA akhir
6. Nilai Prestasi (NP) dihasilkan melalui konversi tabel 1.2. sebagai berikut :

Tabel 1.2. Konversi Nilai Prestasi

Range Nilai (%)	Nilai Prestasi	Keterangan
≥ 110	P1	Istimewa
≥ 103 s. d < 110	P2	Baik Sekali
≥ 96 s. d < 103	P3	Baik
≥ 90 s. d < 96	P4	Kurang
< 90	P5	Kurang Sekali

Sumber: Peraturan Perusahaan No. PR.208.01/r.01/PS730/COP-J2000000/2014

7. Keputusan Atasan II serta NA akhir dan Nilai Prestasi merupakan keputusan final.

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan manajemen pada Unit *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang menyatakan bahwa kinerja pada tahun 2016 masih dalam kategori Kurang sedangkan pada tahun 2015 sudah masuk kedalam kategori Baik yang dibuktikan dengan data hasil perbandingan nilai kinerja unit (NKU) pada tabel 1.3.

Tabel 1.3. NKU Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
Tahun 2015-2016

TAHUN 2015			TAHUN 2016		
Triwulan	NKU Angka (%)	Nilai Huruf	Triwulan	NKU Angka (%)	Nilai Huruf
I	96.45	P3	I	92.67	P4

II	96.98	P3	II	91.98	P4
III	97.37	P3	III	94.32	P4
IV	96.88	P3	IV	93.17	P4
NKU(%)	96.92	P3	NKU(%)	93.04	P4

Sumber: (Direktorat *Human Capital Management*, 2016)

Data pada tabel 1.3. menunjukkan bahwa persentase NKU Direktorat *Human Capital Management* pada tahun 2015 sebesar 96.92% yang sudah masuk dalam kategori Baik (P3) namun NKU Direktorat *Human Capital Management* pada tahun 2016 turun ke kategori Kurang (P4) dengan persentase sebesar 93.04%. Berdasarkan dari data pada tabel 1.3. yang menjadi fenomena yang terjadi di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. adalah kinerja unit masih dalam kategori buruk yang dikarenakan terjadinya penurunan kinerja unit dari tahun 2015 ke tahun 2016, padahal dari hasil wawancara dengan manajemen Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. memiliki target kinerja untuk lebih tinggi dari hasil NKU sebelumnya.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah faktor *knowledge* (baik *explicit knowledge* maupun *tacit knowledge*) (Allameh, *et al*, 2014:275), maka dari itu setiap organisasi mendorong pegawainya untuk terus menggali *knowledge* yang dimiliki dan tidak bergantung pada sistem yang ada. PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. memiliki sistem resmi untuk kegiatan *knowledge sharing* yang diterapkan kepada pegawainya termasuk di Direktorat *Human Capital Management*, yaitu KAMPIUN.

KAMPIUN merupakan sebuah *knowledge sharing system* yang dimiliki oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. sebagai sebuah bank data (*repository*) untuk sarana bagi setiap pegawai dalam meningkatkan wawasan dan pengetahuan dengan cara mengunggah atau mengunduh *knowledge* melalui sistem, sehingga diharapkan dapat menjadi solusi atas beranekaragam permasalahan pekerjaan yang pada akhirnya mendorong pertumbuhan produktivitas dan kualitas pekerjaan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom, 2013:195).

Menurut hasil wawancara dengan Bapak Tontowi Susilo (*Staff* Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.) mengatakan

bahwa budaya *knowledge sharing* pada tahun 2016 tergolong lebih pasif. Kurang aktifnya kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan dikarenakan berdasarkan data pada tabel 1.4. jumlah pegawai yang *upload* sebesar 4667 orang lebih kecil dibandingkan jumlah pegawai yang mengakses sebesar 5606 orang. Namun tahun 2016 lebih baik dibandingkan dengan tahun 2015 dimana jumlah pegawai yang *upload* hanya sebesar 3588 orang dengan jumlah pegawai yang mengakses sebesar 4999 orang.

Tabel 1.4. Data Utilitas KAMPIUN Tahun 2015-2016

Tahun	Triwulan	Jumlah Materi Yang Di Upload	Jumlah Pegawai Yang Upload	Jumlah Materi Yang Dapat Diakses	Jumlah Pegawai Yang Mengakses
2015	I	2306 Unit	2156 Orang	15340 Unit	4303 Orang
	II	1501 Unit	1405 Orang	1490 Unit	573 Orang
	III	23 Unit	23 Orang	218 Unit	110 Orang
	IV	4 Unit	4 Orang	26 Unit	13 Orang
TOTAL		3843 Unit	3588 Orang	17074 Unit	4999 Orang
2016	I	72 Unit	72 Orang	716 Unit	104 Orang
	II	4368 Unit	4096 Orang	14168 Unit	4846 Orang
	III	482 Unit	475 Orang	1091 Unit	609 Orang
	IV	24 Unit	24 Orang	123 Unit	47 Orang
TOTAL		4946 Unit	4667 Orang	16098 Unit	5606 Orang

Sumber: (Unit Knowledge Sharing dan Utilization HCM Telkom, 2016)

Data dari tabel 1.4. menjelaskan bahwa jumlah materi yang diakses dari triwulan ke-I hingga triwulan ke-IV tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan dari 17.074 unit menjadi 16.098 unit kemudian untuk jumlah materi yang di *upload* mengalami kenaikan dari 3843 unit menjadi 4946 unit. Namun terjadi ketidakseimbangan jumlah antara jumlah materi yang diakses dengan jumlah materi yang di *upload* pada tahun 2016, dimana tidak sampai setengah jumlah materi yang di *upload* dari jumlah materi yang ada.

Berdasarkan dari data tabel 1.4. yang menjadi fenomena adalah kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan melalui sistem KAMPIUN masih dalam kategori Buruk dikarenakan antara jumlah materi yang diakses dengan jumlah materi yang di *upload* mengalami ketidakseimbangan, padahal salah satu indikator nilai kinerja unit (NKU) adalah minimal pencapaian kegiatan *knowledge sharing*

yang seimbang antara jumlah materi yang diakses dengan jumlah materi yang di *upload*.

Dari kedua fenomena di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. masih buruk dan juga kegiatan *knowledge sharing* melalui sistem KAMPIUN juga mengalami ketidakseimbangan jumlah, padahal berdasarkan penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja yang dilakukan oleh Fajar Eko Satrio (2016) dengan jumlah 62 responden, menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari *knowledge sharing* terhadap kinerja.

Data dan uraian yang telah dijelaskan menyebabkan peneliti merasa tertarik untuk mengetahui secara mendalam tentang bagaimana pengaruh *knowledge sharing* dalam penggunaan KAMPIUN terhadap kinerja di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. Peneliti mengambil judul **“Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penggunaan KAMPIUN terhadap Kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.”**.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian didapatkan bahwa *knowledge sharing* akan mampu meningkatkan kinerja di sebuah organisasi. Namun, di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. sebagai perusahaan yang telah menerapkan *knowledge sharing* melalui KAMPIUN memiliki permasalahan yaitu terjadinya penurunan kinerja pada tahun 2015 ke tahun 2016. Menurut data pada tabel 1.3. dan hasil wawancara dengan manajemen pada Unit *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang menyatakan bahwa penurunan terjadi karena tingkat penerapan *knowledge sharing* masih rendah.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memiliki fokus pada faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikadi Indonesia Tbk.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkat penerapan *knowledge sharing* dalam penggunaan KAMPIUN berdasarkan persepsi pegawai di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?
2. Bagaimana tingkat kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?
3. Seberapa besar pengaruh *knowledge sharing* dalam penggunaan KAMPIUN terhadap kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?

1.5. Tujuan Penelitian

Penelitian tentang “**Pengaruh *Knowledge Sharing* dalam Penggunaan KAMPIUN terhadap Kinerja**”, bertujuan untuk:

1. Mengetahui tingkat penerapan *knowledge sharing* dalam penggunaan KAMPIUN di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?
2. Mengetahui tingkat kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?
3. Mengetahui besarnya pengaruh dari *knowledge sharing* dalam penggunaan KAMPIUN terhadap kinerja di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.?

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini terdiri dari dua aspek, yaitu aspek teoritis (keilmuan) dan aspek praktis (guna laksana). Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1.6.1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya pada kajian *knowledge sharing*.

2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan referensi, acuan dan tambahan pengetahuan bagi penelitian selanjutnya.

1.6.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Bagi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi sistem perusahaan sehingga dapat berakibat pada peningkatan kinerja dari pemanfaatan *knowledge sharing* pegawai dengan menggunakan KAMPIUN.
2. Bagi Peneliti dapat menambah ilmu pengetahuan peneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* menggunakan *social network* dalam dunia bisnis.

1.7. Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat luas dan kompleksnya masalah kualitas jasa ini maka agar pembahasan penelitian ini tidak menyimpang dari permasalahan yang ada, peneliti membatasi ruang lingkup pembahasan pada : “bagaimana tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai dilihat dari aktivitas *knowledge sharing* melalui KAMPIUN di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.”.

1.8. Sistematika Penelitian

Sistematika laporan penelitian ini terdiri dari lima bab yaitu pendahuluan, tinjauan pustaka dan lingkup penelitian, metode penelitian, hasil penelitian dan pembahasan, serta kesimpulan dan saran. Setiap bab akan menjelaskan mengenai hal sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan akan menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang dipilihnya kajian *knowledge sharing* dalam penggunaan KAMPIUN di Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk., perumusan masalah yang ada, pertanyaan penelitian, tujuan

penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penelitian yang digunakan pada laporan penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II Tinjauan Pustaka akan menguraikan mengenai rangkuman teori-teori yang berkaitan dengan tema penelitian, membahas mengenai beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik penelitian, mengembangkan kerangka pemikiran yang bersumber dari gabungan beberapa teori dan penelitian sebelumnya, mengajukan hipotesis penelitian yang relevan serta menjelaskan secara rinci batasan dan cakupan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian akan menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasional variabel yang digunakan, menguraikan tahapan-tahapan penelitian, menentukan populasi, sampel, dan bagaimana cara memperolehnya, menguraikan data yang telah terkumpul dari pengambilan data (kuesioner), pengujian data untuk mengetahui reliabilitas dan validitas data, serta menjelaskan prosedur yang digunakan dalam mengolah data dan teknik pengujian hipotesis yang digunakan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB IV Hasil dan Pembahasan akan menjelaskan mengenai pembahasan terhadap hasil analisis data dan hasil pengujian yang diperoleh selama penelitian dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V Kesimpulan dan Saran akan menjelaskan mengenai kesimpulan dari pembahasan atas hasil penelitian serta saran yang ditujukan terutama bagi Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang menjadi objek studi serta rekomendasi bagi penelitian selanjutnya.