

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Object Penelitian

1.1.1 PT. Finnet Indonesia

PT. Finnet Indonesia (Finnet) didirikan pada tanggal 31 Oktober 2005 dengan 60% saham dimiliki oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) (Cq. PT. Multimedia Nusantara atau Metra) dan Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKKBI) (Cq. PT. Mekar Prana Indah atau MPI) sebesar 40%. Awal fokus bisnis Finnet adalah sebagai penyedia infrastruktur IT (*information technology*), aplikasi & konten untuk melayani kebutuhan sistem informasi dan transaksi keuangan bagi industri perbankan dan jasa keuangan lainnya. Tahun 2006 merupakan tonggak dimulainya aktifitas bisnis Finnet secara operasional sebagai perusahaan penyedia sistem pembayaran secara elektronik. Beberapa kerjasama kemitraan dibangun, contohnya dengan pihak Bank Negara Indonesia (BNI) untuk penyelenggaraan TelkomVision Online payment dengan sistem *Host to host*. Finnet juga bekerjasama dengan Decillion untuk layanan *Swift Service Beraeu* sebagai *local partner* layanan pengiriman uang ke negara lain dengan menggunakan *swift-network*. Finnet menjalin kerjasama dengan Universitas Indonesia untuk layanan PIN Generator dalam rangka memfasilitasi proses registrasi mahasiswa.

Memasuki tahun 2007, Finnet mulai membentuk portfolio produk dan semakin memperluas kerjasama beberapa mitra dan memanfaatkan kerjasama sinergi Telkom Group. Sehingga pada tahun 2008, Finnet telah sukses mengembangkan perluasan layanan di bidang transaksi keuangan yang beragam sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi dan keperluan transaksi pembayaran sehingga Finnet mampu menghadirkan produk unggulan guna mewujudkan sistem pembayaran terpadu, dengan tujuan untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan berbagai transaksi pembayaran secara elektronik, yang memiliki cakupan yang luas, aman dan sederhana.

Di tahun ke-empat sejak berdirinya, tepatnya tahun 2009, Finnet mendapatkan Sertifikat ISO 9001:2008 dari TUV Rheinland Cert GmbH dalam ACA (*Aggregator Collecting Agent*) Telkom dan pada tahun 2010 mendapat Sertifikasi ISO 9001, ISO 27001, dan PCI-DSS untuk layanan *Electronic Data Capture* (EDC) dan *Internet Payment Gateway*. Akhirnya pada tahun 2014, Finnet memiliki 3 portofolio bisnis, yaitu sebagai *Aggregator* pembayaran tagihan (*Bill Payment Aggregator*), *Platform* pembayaran elektronik (*Electronic Payment Platform*) dan Solusi pembayaran *online*.

Dengan modal yang telah dimiliki Finnet sampai saat ini, tantangan terus ada pada sisi lain. Dalam industri sistem pembayaran secara elektronik ini, Finnet tidak bergerak sendiri. Banyak pemain dalam industri ini. Perusahaan yang sudah memulai dari awal dan menjadi cikal bakal industri ini adalah Artajasa dan Rintis. Finnet merupakan pemain baru dalam industri ini. Dengan semakin berjalannya waktu dan semakin banyak diversifikasi layanan pembayaran secara elektronik, seperti penggunaan *emoney* dan munculnya teknologi pembayaran dengan sistem *internet payment gateway*, maka muncul pula perusahaan yang bergerak di bidang sejenis seperti DOKU, Veritrans, dan iPayMu. Bahkan *revenue* DOKU pada tahun 2014 mencapai 300%. Dengan semakin banyaknya pesaing tersebut dan sesuai visi dan misi Finnet yang ingin menjadi perusahaan berkelas internasional, maka perlu perubahan *standart* di semua aspek, terutama aspek layanan kepada kastamer.

Dalam menjalankan layanan kepada kastamer, Finnet menerapkan sasaran mutu yang tertuang dalam Finnet Sistem Manajemen Mutu (FSMM), yaitu :

- S : *Security, audited*
- A : *Accuracy* $\geq 99,99$ %
- R : *Response time* ≤ 15 menit
- A : *Availability* $\geq 99,99$ %

1.1.2 Visi PT. Finnet Indonesia

Menjadi penyelenggara layanan sistem pembayaran elektronik yang terkemuka di Indonesia dan berskala global.

1.1.3 Misi PT. Finnet Indonesia

Menyediakan layanan solusi terpadu transaksi *finansial* elektronik aman dan terpercaya untuk sektor keuangan dan sektor lainnya yang berkaitan.

1.2 Latar Belakang Penelitian

Pengetahuan adalah sumber daya yang paling berguna dalam dunia bisnis saat ini (Drucker dalam Nawawi, 2012, Susanty dan Wood, 2011; Susanty *et.al.*, 2014:446). Menurut Kikoski (Rodin *et.al.*, 2013:1) pada abad 21 ini keberhasilan organisasi sangat bergantung dari *knowledge* yang mereka miliki dan bagaimana memanfaatkan *knowledge* yang telah ada. Dalam sebuah organisasi, suatu pengetahuan akan menjadi efek berganda jika pengetahuan itu dapat dibagi kepada individu lain dalam organisasi tersebut sehingga pengetahuan tersebut menjadi pengetahuan organisasi. Budaya individualisme harus sudah mulai ditinggalkan, ilmu yang dimiliki individu sudah mulai dibagi ke para kolega demi kemajuan organisasi. Sehingga dengan adanya budaya berbagi pengetahuan diharapkan pengetahuan yang dimiliki tidak hanya menambah wawasan tetapi juga mendorong lahirnya ide atau gagasan baru untuk menciptakan produk atau sistem baru.

Finnet sebagai anak perusahaan Telkom dan YKKBI yang telah berumur 12 tahun pada tahun 2017 terus menyempurnakan pengembangan portofolio produk sesuai dengan perkembangan industri IT dan regulasi BI. Setiap tahun ada penambahan produk baru. Gambaran produk Finnet sampai dengan tahun 2016 sebagai berikut :

			ITX
			myTelkomsel
produk tahun sebelumnya			Finpay link
produk tahun berjalan			Delimabot
			Tcops
			Finpay invoice
		Acquirer Tcash Tap	Acquirer Tcash Tap
		Lakupandai	Lakupandai
		PHRI	PHRI
	VM KAI	VM KAI	VM KAI
	e-Kiosk	e-Kiosk	e-Kiosk
eMoney offline	eMoney offline	eMoney offline	eMoney offline
Remittance	Remittance	Remittance	Remittance
Finchannel	Finchannel	Finchannel	Finchannel
FPS	FPS	FPS	FPS
IPG	IPG	IPG	IPG
Mobilecash	Mobilecash	Mobilecash	Mobilecash
Payment aggregator	Payment aggregator	Payment aggregator	Payment aggregator
Payment gateway	Payment gateway	Payment gateway	Payment gateway
Billhosting	Billhosting	Billhosting	Billhosting
RTGS	RTGS	RTGS	RTGS
until 2013	2014	2015	2016

Gambar 1.1 Produk PT. Finnet Indonesia sampai tahun 2016

Direktur Utama PT. Finnet Indonesia, Bapak Niam Dzikri mengatakan bahwa, “Tingginya angka pertumbuhan dalam transaksi pembayaran yang terjadi dewasa ini, menyadarkan kami (Finnet) akan pentingnya suatu sistem yang mampu memfasilitasi segala jenis pembayaran yang lebih efektif dan efisien bagi para pengguna”. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan adalah dengan melakukan diferensiasi dan inovasi produk sesuai visi dan misi perusahaan (sumber : www.finnet-indonesia.com diakses pada tanggal 20 Mei 2017).

Melihat potensi dari pertumbuhan transaksi pembayaran yang terjadi, maka Manajemen Finnet memasang target internal yang menantang. Data target dan realisasi dari pencapaian target tersebut selama tahun 2014-2016 dapat terlihat pada tabel 1.1.

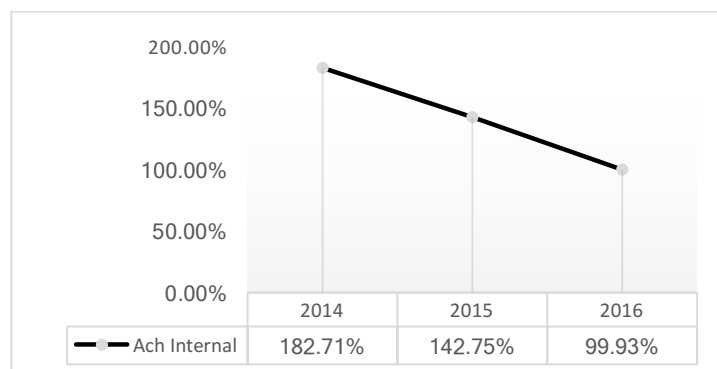
Tabel 1.1 Kinerja PT. Finnet Indonesia tahun 2014-2016

Tahun	Target Internal	Realisasi
2014	303,412	554,356
2015	2.000,000	2.855,036
2016	8.883,065	8.876,890

Keterangan : dalam milyar rupiah

Sumber : Data performansi PT.Finnet Indonesia tahun 2016

Pada tabel 1.1 dapat kita lihat bahwa secara nominal realisasi pencapaian target terus naik dari tahun 2014 sampai tahun 2016. Pada tahun 2014 dan 2015, nominal realisasi pencapaian target lebih besar daripada target yang diberikan oleh Manajemen Finnet, sementara pada tahun 2016 tidak mencapai target yang diberikan oleh Manajemen Finnet. Menurut *Vice President HCGA (Human Capital and General Affair)*, yaitu Bapak Kasdi dalam wawancara yang dilakukan pada tanggal 26 Januari 2017 bahwa “kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia tidak lain adalah hasil kerja sama antar karyawan dan direktorat yang ada. Misalnya tidak mungkin bagian Direktorat Operasional dapat mencapai target kalau tidak ada *Customer, Customer* didapat dari Bagian Marketing dan Bisnis, dan tidak mungkin Bagian Keuangan dapat mencapai target kalau bagian Operasional tidak menjual produk yang menjadi portofolio Finnet. Semua direktorat yang ada di PT. Finnet Indonesia saling ketergantungan untuk mencapai target yang disepakati setiap awal tahun”. Walaupun secara nominal realisasi pencapaian target dari tahun 2014 sampai 2016 terjadi kenaikan, namun jika dilihat dari target *achievement* dengan cara membandingkan antara realisasi dengan target dan dibuat dalam persentase serta dibandingkan setiap tahun, terjadi penurunan seperti gambar berikut ini :



Gambar 1.2 Grafik *Achievement* Kinerja PT. Finnet Indonesia tahun 2014-2016

Terjadinya penurunan kinerja menurut teori kinerja Schermerhorn (1996:125) disebabkan oleh 5 faktor, yaitu pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku. Schermerhorn mengungkapkan kemampuan dan ketrampilan sebagai faktor individual masing-masing karyawan. Semakin kompeten

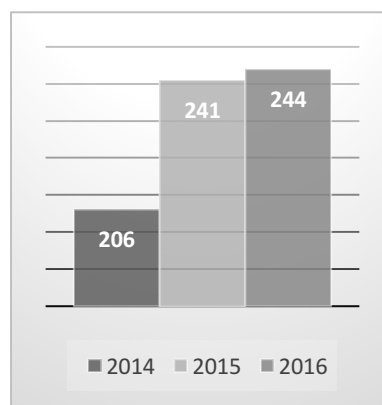
kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki masing-masing karyawan, maka akan semakin baik pula pencapaian hasil kerjanya. Hal ini dikuatkan oleh Robbins (2010:300), bahwa tingkat kinerja karyawan akan sangat tergantung pada tiga faktor yaitu kemampuan karyawan, motivasi kerja, dan kesempatan. Kemampuan karyawan seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja karyawan dimana semakin tinggi tingkat kemampuan karyawan akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi karyawan akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Melihat tantangan yang diberikan oleh Manajemen Finnet dan semakin berkembangnya teknologi, maka sudah seharusnya pembekalan dan pengayaan dilakukan terhadap karyawan Finnet agar secara simultan meningkatkan kinerja karyawan dan secara langsung meningkatkan performansi perusahaan.

Keterampilan diartikan sebagai kemampuan seseorang terhadap suatu hal yang meliputi semua tugas–tugas kecakapan, sikap, nilai, dan kemengertian yang semuanya dipertimbangkan sebagai sesuatu yang penting untuk menunjang keberhasilannya di dalam penyelesaian tugas (Rusyadi dalam Yanto : 2005). Dalam konteks dunia kerja, keterampilan dan kemampuan mencakup hal-hal berkaitan dengan ilmu tentang produk, ilmu secara teknis, dan ilmu legalitas dan *rule* yang berkaitan. Menurut Bapak Abdul Hadi selaku Direktur Finance and Business Support yang juga menjabat sebagai Plt. Direktur Operation and Innovation dalam sambutan pembukaan Rapat Direktorat Operation and Innovation pada tanggal 15 Mei 2017, “yang diperlukan dalam kondisi Finnet saat ini adalah *Speed* yang dimiliki oleh Direktorat Business, ditunjang oleh *Quality* di Direktorat Operation and Innovation, dan didasarkan kepada aspek *Governance* di Direktorat Finance and Business Support”. Artinya dalam melakukan kegiatan sehari-hari, setiap karyawan harus paham akan posisinya dan memiliki kemampuan atau *knowledge* dalam bertindak. Hal ini sejalan dengan pendapat Heidjrachman dan Suad (1997),

untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk didalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan diperlukan pendidikan, sedangkan latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Berhubungan dengan strategi yang diterapkan oleh Manajemen Finnet yaitu dengan melakukan diferensiasi dan inovasi produk, menurut Rahab (2011) “kemampuan perusahaan untuk melakukan inovasi dapat ditingkatkan dengan *knowledge sharing*”. Perusahaan yang inovatif memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja inovasi baik individu maupun organisasi, agar mampu memecahkan permasalahan yang ada dalam perusahaan. *Knowledge sharing* diantara orang yang terlibat di dalamnya akan mampu menciptakan kerjasama yang saling menerima dan memberi antar karyawan, sehingga akan mendorong kemampuan untuk berinovasi. Kesiediaan karyawan untuk menyumbangkan dan mengumpulkan pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan inovasi (Fen Lin,2007:315).

Berdasarkan data dari *Human Resource Departement* (HRD), jumlah karyawan Finnet dari tahun 2014 sampai 2016 terus bertambah seperti terlihat pada Gambar 1.3 berikut :



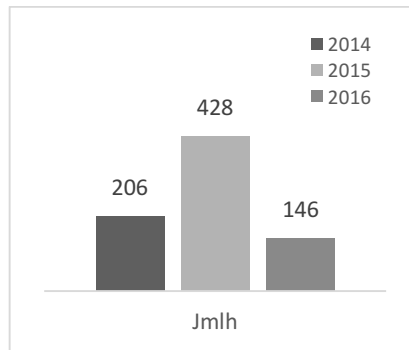
Gambar 1.3 Data karyawan PT. Finnet Indonesia tahun 2014-2016

Dengan melihat data semakin bertambahnya produk baru Finnet dan semakin bertambahnya jumlah karyawan, maka penguatan pengetahuan terhadap produk, layanan, operasional, dan teknis harus terus dilakukan, terlebih untuk produk baru Finnet karena semakin hari teknologi terus berkembang dan menghadirkan inovasi baru. Sarana penguatan pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Penguatan pengetahuan produk dan layanan bagi karyawan dapat dilakukan dengan cara *sharing* dalam bentuk forum diskusi, *can group*, maupun *internalisasi product*. Sedangkan untuk penguatan pengetahuan terkait teknis dan *update* teknologi terbaru dapat dilakukan dengan pelatihan sesuai bidang masing-masing.

Berdasarkan hasil diskusi dengan Bapak Erwin Setiabudi selaku Deputy VP *Product Management and Customer Care* pada tanggal 23 April 2017, bahwa saat ini belum ada program secara terjadwal untuk *sharing* mengenai produk yang dimiliki oleh Finnet, baik secara produk, teknis, operasional, maupun *end to end*. Tetapi sosialisasi produk sudah pernah dilakukan secara *insidental*.

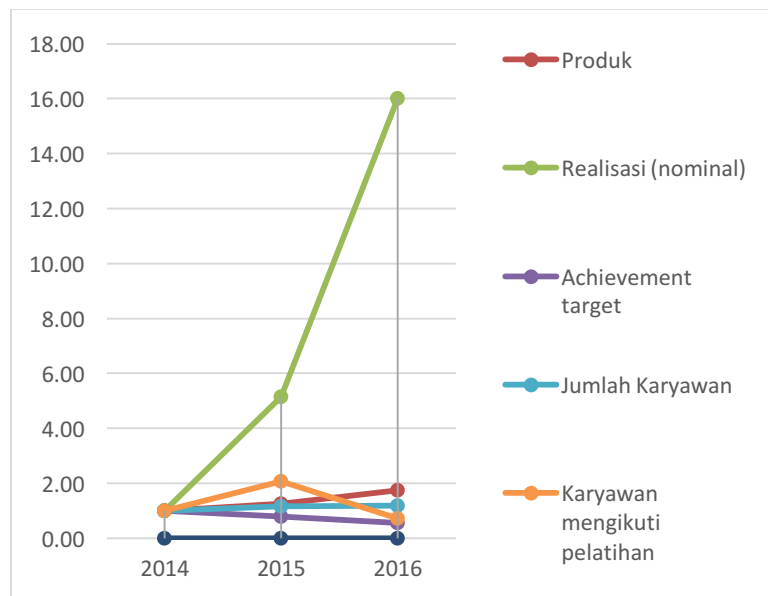
Berdasarkan diskusi dengan Bapak Ahmad Nazhir selaku GM *IT Strategy and Innovation* pada tanggal 11 Juli 2017, bahwa beberapa produk eksisting telah ber-*evolusi* menjadi *varian* produk baru yang secara layanan, operasional, dan teknis berbeda. Ada produk yang sebelumnya merupakan produk *retail*, kini ber-*evolusi* menjadi produk *host to host*. Sementara selama perubahan itu belum pernah ada sosialisasi maupun diskusi terhadap produk tersebut. Penanganan kasus masih *case by case* dan *sharing* bersifat informal tidak terstruktur, artinya *sharing* hanya dilakukan jika diperlukan.

Penguatan pengetahuan selain dari sisi produk dan layanan, juga harus dilakukan dari sisi teknologi. Menariknya berdasarkan data HRD Finnet, jumlah karyawan Finnet yang telah mengikuti pelatihan meningkat pada tahun 2015, tetapi kemudian turun pada tahun 2016. Data pelatihan dapat dilihat pada Gambar 1.4.



Gambar 1.4 Data jumlah karyawan PT.Finnet Indonesia yang mengikuti pelatihan

Jika dirangkum dalam sebuah grafik, dapat digambarkan pada Gambar 1.5 berikut :



Gambar 1.5 Visualisasi Fenomena

Pada Gambar 1.5 terlihat bahwa walaupun karyawan yang mengikuti pelatihan menurun pada tahun 2016 dan *knowledge sharing* tidak terstruktur, tetapi realisasi secara nominal naik meskipun *achievement target* menurun.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Finnet dan berbagai dukungan pendapat-pendapat dan teori-teori tersebut, dugaan yang diajukan mungkin benar dan mungkin tidak benar, karena belum ada fakta dan bukti secara empirik mengenai pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di

PT. Finnet Indonesia. Oleh karena itu, untuk mengaktualisasikan dugaan tersebut peneliti merasa perlu melakukan suatu pendekatan penelitian. Untuk itu dipilih judul penelitian “Pengaruh Pelatihan dan *Knowledge sharing* Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Finnet Indonesia”.

1.3 Perumusan Masalah

Finnet tumbuh menjadi perusahaan dengan kapitalisasi market yang besar. Dalam tiga tahun sejak tahun 2014, pencapaian *revenue* Finnet naik dari 554 milyar rupiah menjadi lebih dari 8 triliun rupiah pada tahun 2016. Performansi kinerja Finnet pada kurun waktu 2014-2016 dilihat dari nilai rupiah yang diperoleh mengalami kenaikan, tetapi dilihat dari persentase mengalami penurunan. Terdapat beberapa faktor berkaitan dengan fenomena penurunan kinerja ini. Menariknya jumlah karyawan Finnet dari tahun ke tahun semakin bertambah. Bagi karyawan Finnet yang baru masuk belum ada program pengayaan pengetahuan tentang produk dan layanan yang ada di Finnet. Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan mengalami penurunan pada tahun 2016. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sangat bervariasi dan kasuistik. Penelitian yang dilakukan sebelumnya terkait kinerja karyawan menempatkan variabel yang beragam.

Berdasarkan studi literatur yang peneliti lakukan, didapati bahwa menurut Schermerhorn (1996:125), kinerja dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, sikap, dan perilaku. Hal ini senada dengan fenomena yang terdapat di Finnet yaitu adanya penurunan jumlah pelatihan dan tidak adanya *knowledge sharing* secara terstruktur. Teori tentang pelatihan dikemukakan oleh Chiaburu dan Tekleab (2005), bahwa pelatihan adalah suatu intervensi terencana yang dirancang untuk meningkatkan faktor penentu kinerja kerja individu. Sedangkan relasi antara *knowledge sharing* dan kinerja diungkapkan oleh Henttonen (2015:2), bahwa *knowledge sharing* berpengaruh pada peningkatan performansi individu. Berdasarkan teori-teori di atas, maka pertanyaan yang muncul pada penelitian ini :

1. Seberapa tinggi efektivitas pelatihan yang dilakukan di PT. Finnet Indonesia ?

2. Seberapa tinggi efektivitas *knowledge sharing* yang dilakukan di PT. Finnet Indonesia ?
3. Seberapa tinggi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia ?
4. Seberapa tinggi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia ?
5. Seberapa tinggi pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia ?
6. Seberapa tinggi kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia ?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui seberapa tinggi efektivitas pelatihan yang dilakukan di PT. Finnet Indonesia
2. Untuk mengetahui seberapa tinggi efektivitas *knowledge sharing* yang dilakukan di PT. Finnet Indonesia
3. Untuk mengetahui seberapa tinggi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia
4. Untuk mengetahui seberapa tinggi pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia
5. Untuk mengetahui seberapa tinggi pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia
6. Untuk mengetahui seberapa tinggi kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia

1.5 Manfaat Penelitian

Kegunaan penelitian yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Aspek Teoritis
Penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia terkait faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat memberikan gambaran kepada PT. Finnet Indonesia khususnya kepada Divisi Human Resource mengenai pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia, serta faktor-faktor apa saja yang berpengaruh dalam pelatihan dan *knowledge sharing* agar lebih efektif dalam pelaksanaannya.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Dalam penelitian ini peneliti meruntukan pembahasan dalam lima 5 bab agar lebih jelas bagi pembaca dalam memahami penelitian ini. Secara sistematis dapat diurutkan sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Berisi latar belakang (landasan konseptual dan landasan kontekstual), rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi studi literatur, kajian kepustakaan, dan teori-teori yang digunakan dalam menjawab permasalahan serta berisikan kerangka pemikiran dan hipotesis terhadap permasalahan yang ada. Beberapa teori yang digunakan, yaitu teori Schermerhorn yang digunakan untuk konsep kinerja, teori Chiaburu dan Tekleab yang digunakan untuk konsep pelatihan, dan teori Henttonen yang digunakan sebagai dasar konsep *knowledge sharing*.

Bab III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, dan skala pengukuran, teknik pengumpulan dan analisis data yang digunakan. Jenis metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kausal kuantitatif, dengan teknik analisis deskriptif dan regresi linier berganda.

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini berisi pengolahan data dan pengujian hipotesis dengan menggunakan data yang telah berhasil dikumpulkan. Pada bab ini juga berisi penjelasan detail mengenai hasil penelitian yang diperoleh dan pembahasan mengenai hasil-hasil pengolahan data.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan atas pembahasan terhadap permasalahan yang ada serta saran-saran yang dapat digunakan pihak lain dalam menyelesaikan permasalahan berkaitan dengan pengaruh pelatihan dan *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di PT. Finnet Indonesia.

halaman ini sengaja dikosongkan