

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

Berdasarkan aturan perusahaan Nomor PD.202.06 tahun 2014, PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat merupakan bagian dari organisasi berdasarkan teritorial dibawah direktorat konsumer, dimana membawahi 5 wilayah telekomunikasi (Witel) yaitu : Witel Bandung, Witel Cirebon, Witel Karawang, Witel Tasikmalaya serta Witel Sukabumi.

Sebagai bagian dari organisasi dengan sistem desentralisasi yang diberikan wewenang dalam mengelola operasional dari unit fungsi di kantor pusat, Telkom Divisi Regional (Divre) 3 mengawal misi, visi serta tujuan strategis perusahaan yaitu :

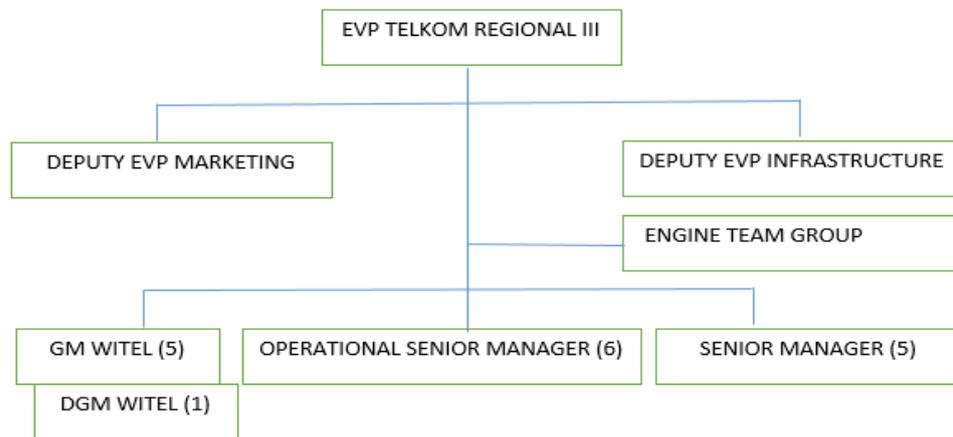
- a. Visi perusahaan : Be The King of Digital in The Region
- b. Misi perusahaan : Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization
- c. Strategic Objective : Top 10 Marketing Capitalization Telco in Asia Pacific by 2020

Untuk mengawal pencapaian visi, misi dan tujuan strategis perusahaan, Divre 3 dipimpin oleh EVP (Executive Vice President), dibantu oleh Deputy EVP, 5 senior manager (SM) fungsional (*marketing, infrastucture, business planning and performance, human capital, serta payment collection and finance*), engine team, serta 5 area Witel (Wilayah Telekomunikasi). Jumlah karyawan keseluruhan per tanggal 1 April 2017 sebanyak 823 orang karyawan aktif.

Misi dari Telkom Regional sesuai dengan DJM adalah untuk memastikan efektivitas operasional Telkom di teritori melalui pengaturan alokasi resource dan koordinasi/ supervisi/ pembinaan operasional untuk mengkondisikan tingkat speed dan produktivitas yang memadai dalam mengeksekusi program-program utama Perusahaan.

Dengan visi, misi serta tujuan startegi perusahaan yang menantang, Telkom Divre 3 dituntut untuk mengelola semua resorces agar bisnis bisa tetap berjalan dan

tumbuh, sehingga perusahaan perlu mengimplementasikan *knowledge management* yang akan berdampak pada performansi perusahaan.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Telkom Regional 3 Jawa Barat

Sumber : Telkom Divisi Regional 3 Jawa Barat

PT. Telkom merupakan grup perusahaan dengan *portofolio* bisnis *telekomunikasi, information, media, edutainment, dan services*. Struktur organisasi perusahaan PT. Telkom terdiri dari unit yang berhubungan langsung dengan pelanggan yaitu Telkom Regional serta unit pendukung.

Sejak tahun 2007 PT. Telkom telah menetapkan unit khusus di bawah Direktorat *Human Capital Management* yang mengelola *knowledge management* dengan menggunakan media *knowledge sharing* yang dikenal sebagai Kampiun berbasis aplikasi Web. Pada akhir 2012 melalui peraturan direksi Nomor PD.202.05 tahun 2012 pengelolaannya dialihkan ke sub unit *Knowledge Management nad Case Study Center (KMCS)* di bawah unit *Telkom Corporate University Center (TCUC)*.

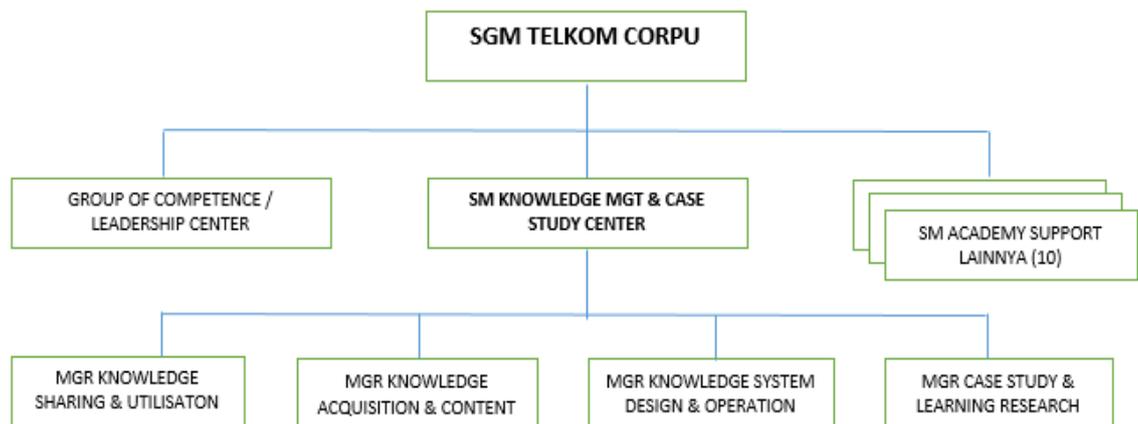
Tujuan perusahaan dalam pengelolaan *knowledge management* sesuai dengan aturan perusahaan diantaranya :

- a. Menjamin *knowledge sharing* dan *delivery*-nya kepada pengguna (individu dan organisasi).
- b. Menjamin pengelolaan pemanfaatan *knowledge (knowledge utilisation)* dan distribusi dokumen kepada pengguna.

- c. Menjamin pembangunan dan pengembangan *knowledge culture*,
- d. Menjamin pembangunan dan pengembangan bisnis proses, *tools* dan *data base* sistem *knowledge management*.

Struktur organisasi TCUC, KMCS dipimpin oleh seorang *Senior Manager* (SM) dibantu oleh 4 orang manager yang bertanggung jawab dalam mengelola proses-proses seperti : *knowledge acquisition and content, knowledge sharing and utilization, knowledge design and operation, case study and learning research*.

Berdasarkan dokumen *Distinct Job Manual* (DJM) misi yang utama dari KMCS adalah : memastikan ketersediaan *knowledge* perusahaan yang relevan dan berkualitas serta memastikan efektivitas sharing dan pemanfaatannya bagi pengguna individu dan organisasi.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Telkom Corporate University Center

Sumber: Telkom Corporate University Center

Penetapan objek penelitian pada unit KMCS bertujuan sebagai salah satu sumber data sekunder dalam mengidentifikasi proses yang terjadi serta hasil dari tujuan *knowledge management* secara korporasi.

## 1.2. Latar Belakang Penelitian

Upaya peningkatan keahlian individu dalam organisasi dapat terwujud melalui pendistribusian pengetahuan atau yang disebut dengan *Knowledge Sharing*. Bentuk-bentuk pengetahuan perusahaan dapat ditangkap dari berbagai ragam dokumen seperti *overview* setiap departemen, posisi jabatan, tugas dan peranan utama, kemampuan/ ketrampilan, keahlian yang dibutuhkan, kontak internal dan eksternal, proses transaksi utama, material dan peralatan, dan sebagainya. Aplikasi manajemen pengetahuan telah banyak dikembangkan untuk perusahaan, seperti sistem manajemen dokumen, portal pekerja, sistem manajemen ketrampilan dan komunikasi-komunikasi praktis.

*Knowledge sharing* dalam pengelolaan pengetahuan di PT. Telkom, dikelola secara serius sebagai modal bagi pengembangan SDM sebagai aset perusahaan. Upaya tercapainya Visi, Misi serta *Strategic Objective* perusahaan, diperlukan SDM yang handal dan mampu bersaing secara global. PT. Telkom yang bertujuan menjadi perusahaan digital terkemuka di kawasan regional perlu mempersiapkan SDM dengan kompetensi digital yang menunjang tujuan organisasi. Guna menunjang pengembangan dan percepatan kompetensi karyawan PT. Telkom telah menerapkan *knowledge management*, dimana seluruh karyawan bisa menggunakannya sebagai media pembelajaran digital yang praktis.

Pada tahun 2014 melalui peraturan perusahaan nomor PR.208.01/r00/PS730/COP-L2000000/2014 perihal Sistem Manajemen Performansi Karyawan, disebutkan terdapat beberapa jenis *evidence* yang dibutuhkan sebagai syarat dinilai K1 (kompetensi tingkat 1 / istimewa) atau K2 (kompetensi tingkat 2). Nilai kompetensi akan menjadi salah satu persyaratan promosi karyawan, semakin baik nilainya maka kompetensi karyawan tersebut dinilai baik. Dalam peraturan perusahaan, Kampiun merupakan sebuah sistem aplikasi yang mengelola *knowledge management* yang berisi karya tulis, *case study*, karya ilmiah, dokumen pembicara atau dokumen general yang bisa dimanfaatkan sebagai media *sharing knowledge* antar karyawan PT. Telkom. Dengan diberlakukannya peraturan perusahaan tersebut cukup banyak karyawan yang menulis artikel sebagai bukti penilaian CBHRM (*Competency Base Human Resources Management*). Karya tulis dijadikan *evidence*

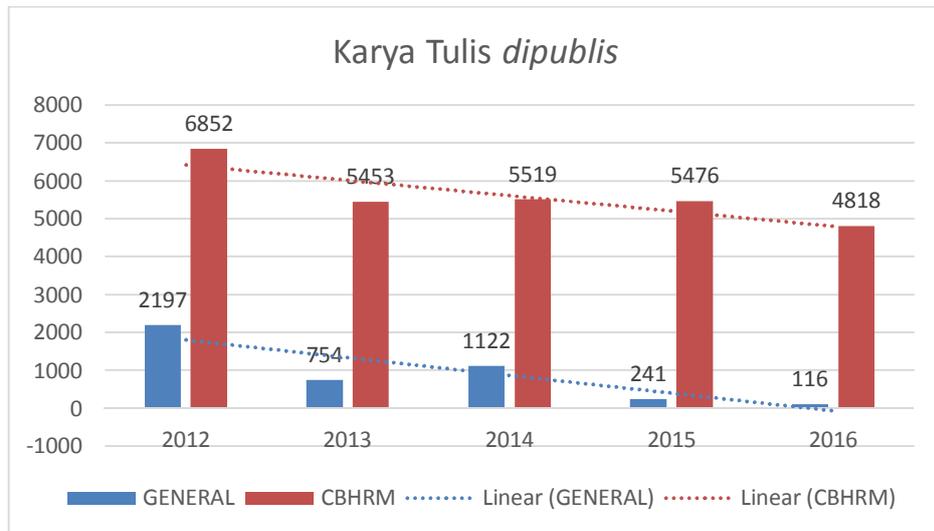
prioritas bagi karyawan dengan Band Posisi III dan IV untuk mendapatkan nilai kompetensi K2, sedangkan untuk Band Posisi I dan II *evidence* prioritas berupa *Case Study* atau Jurnal, sementara untuk Golongan Posisi V dan VI cukup dengan mengikuti *e-learning*. Sementara hasil tulisan yang bersifat *general* (bukan sebagai bukti penilaian CBHRM) jauh lebih sedikit dibandingkan dengan *evidence* untuk penilaian CBHRM.

Data berikut ini bersumber dari para pengelola data dan praktisi *knowledge management* pada unit KMCS serta pengelola *HR information system* Telkom. Data perusahaan menunjukkan terdapat beberapa hal yang menjadi masalah dalam *knowledge sharing* sebagai berikut :

**a. Jumlah artikel/ karya tulis yang diupload / dipublis terjadi penurunan**

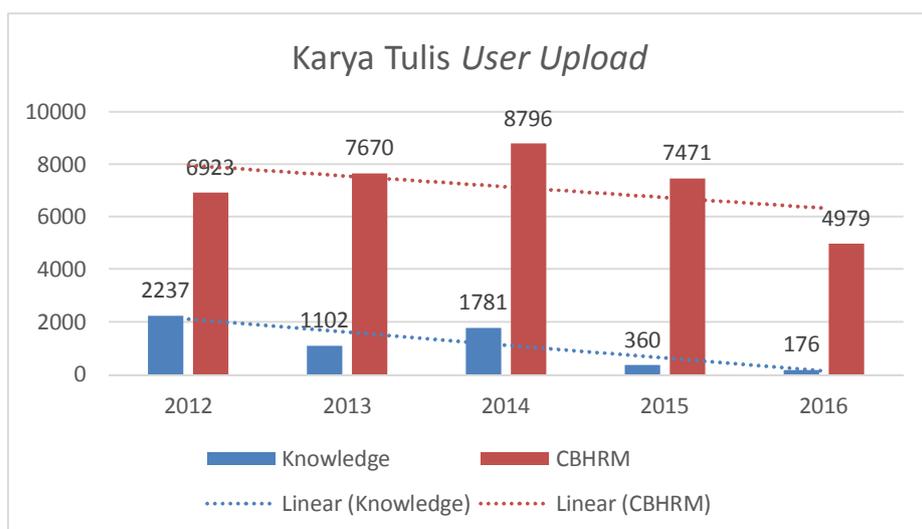
Karya tulis yang diupload oleh karyawan melalui aplikasi Kampiun selanjutnya akan diperiksa dan divalidasi oleh *expert* sesuai dengan stream kompetensinya, apabila karya tulis sudah memenuhi persyaratan maka karya tulis akan diterima dan dipublis sehingga bisa digunakan oleh seluruh karyawan yang memerlukannya. Terdapat 2 jenis katagori pada saat karyawan akan mengupload dokumen yaitu *General Document* dan *CBHRM evidence document*. *CBHRM evidence document* terdiri dari kelompok karya tulis, *case study*, karya ilmiah dan pembicara *event*.

Dari pengamatan data sekunder jumlah artikel yang termasuk dalam kategori *CBHRM evidence document* yang diupload dan dipublis dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 terjadi penurunan dari jumlah 6.852 karya tulis pada tahun 2012 turun menjadi 4.818 karya tulis pada tahun 2016 (penurunan sebesar 30%).



Gambar 1.3: Data Kampiun (Artikel) yang telah dipublis dari tahun 2012 s.d. 2016 (sumber : unit KMCS).

Sementara jumlah artikel dengan kategori *general* mengalami penurunan yang cukup signifikan yaitu dari 2.197 pada tahun 2012 menjadi 116 pada tahun 2016 (terjadi penurunan sebesar 95%). Dari kondisi tersebut dikhawatirkan antusiasme karyawan dalam berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) melalui *system knowledge management* semakin lama semakin menurun, sehingga *knowledge* yang bersifat *tacit* (dalam konsep pikiran) sulit berkembang menjadi *explicit* (terdokumentasi).



Gambar 1.4 Data Jumlah karya tulis yang diupload ke dalam Kampiun (sumber : Unit KMCS)

Dari pengamatan data terjadi penurunan artikel kategori *CBHRM evidence document* dari tahun 2012 sebesar 6.923 menjadi 4.979 artikel pada tahun 2016 atau terjadi penurunan sekitar 28%. Sementara untuk kategori general terjadi penurunan dari tahun 2012 sebesar 2.237 menjadi 176 artikel pada tahun 2016, penurunan sekitar 92%.

**b. Hambatan dalam pembuatan artikel**

Usaha yang dilakukan dalam pembuatan sebuah karya tulis cukup memakan waktu, sehingga menjadi hambatan bagi karyawan dalam melakukan sharing. Karyawan sering disibukkan dengan target kinerja harian yang harus dicapai sesuai dengan sasaran kinerja individu (SKI).

Chun, M.C, Cheng S.J, dan Hwang Y. (2012) menyatakan bahwa *knowledge management* memelihara kepuasan para pengguna pengetahuan yang bersangkutan. Para pengguna pengetahuan tersebut adalah orang yang terlibat secara langsung di dalam praktek *knowledge management*, hanya ketika para pengguna tersebut merasa puas dengan strategi *knowledge management* yang diimplementasikan, mereka akan secara sukarela berpartisipasi dalam kegiatan penciptaan dan berbagi pengetahuan didalam organisasi yang bersangkutan.

Fenomena pada PT. Telkom di atas, adanya *knowledge management* yang masih perlu ditingkatkan melalui upaya *knowledge sharing* di PT. Telkom melalui KMCS. Paulin dan Suneson (2012) *knowledge sharing* sebagai pertukaran pengetahuan diantara individu, tim, unit organisasi, dan organisasi. Proses pertukaran pengetahuan tersebut terjadi diantara dua individu, satu sebagai yang melakukan komunikasi pengetahuan dan satu lagi sebagai penerima pengetahuan tersebut. Proses ini sangat penting dalam upaya memindahkan pengetahuan individual ke dalam pengetahuan organisasi. *Knowledge sharing* memainkan peran kunci dalam organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif mereka. Hal ini disebabkan karena adanya pengetahuan yang dimiliki karyawan yang sulit untuk ditiru oleh para pesaingnya. Motivasi dapat menjadi faktor pendorong kegiatan *knowledge sharing*, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Intrinsik, yaitu motivasi dari dalam diri masing-masing individu kenapa mereka melakukan *knowledge sharing*. Motivasi ini dapat berupa

pengakuan dan respek dari orang lain. Ekstrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari luar diri individu, apa yang mereka peroleh ketika melakukan proses *knowledge sharing*.

Pada dasarnya *knowledge sharing* merupakan proses kompleks yang melibatkan individu-individu dalam organisasi. Mueller (2012), *knowledge sharing* lebih dari sekedar mentransfer informasi, dan dapat didefinisikan sebagai sebuah ketentuan atau penerimaan informasi tugas, *know-how*, dan timbal balik terkait produk atau prosedur. Definisi tersebut menunjukkan bahwa *knowledge sharing* adalah proses sosial, interaktif, dan kompleks yang melibatkan pengetahuan *tacit* dan *explicit*. *Knowledge sharing* setidaknya melibatkan dua orang, grup, atau organisasi dimana di dalamnya terdapat *the sender*, yaitu pihak yang bersedia dan mampu berbagi pengetahuan dan *the receiver*, yaitu pihak yang bersedia dan mampu untuk mengkombinasikan pengetahuan baru tersebut dengan pengetahuan yang dimiliki sebelumnya dan menggunakannya pengetahuan hasil kombinasi tersebut. Dorongan motivasi dalam *knowledge sharing* selanjutnya akan mempengaruhi perilaku karyawan terhadap pengetahuan itu sendiri.

*Intrinsic motivation* atau *autonomous motivation* berpengaruh terhadap perilaku seseorang, seperti penelitian Gagne dan Decy (2005). Di lain pihak motivasi ekstrinsik dalam *knowledge sharing* akan menghasilkan hubungan timbal balik antara individu dengan target capaian (Cabrera dan Cabrera, 2005). Seseorang akan termotivasi untuk *knowledge sharing* jika dengan *knowledge sharing* tersebut akan dapat memperbaiki reputasinya dan melakukan hal yang benar bagi organisasi maka akan diberi *reward*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan paparan latar belakang tersebut diatas, maka perlu dilakukan penelitian sehubungan dengan pengaruh faktor-faktor motivasi karyawan dalam melakukan *knowledge sharing* terhadap intensi individu dalam *knowledge sharing* serta dampaknya terhadap perilaku karyawan dalam *knowledge sharing*.

### 1.3. Rumusan Masalah

*Knowledge Management* bertujuan untuk menjamin terselenggaranya *knowledge sharing*, *knowledge culture*, bisnis proses, serta pengembangan *data base system*, *knowledge management* telah diatur dalam aturan perusahaan PT. Telkom sejak tahun 2007 yang dikaitkan dengan sistem *reward* dan karir karyawan. Namun data yang ada sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 menunjukkan adanya penurunan jumlah artikel dalam Aplikasi Kampiun yang memenuhi syarat sesuai dengan ketentuan standar yang telah ditetapkan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh rendahnya sikap terhadap esensi pentingnya *knowledge sharing*.

Faktor –faktor motivasi diduga berpengaruh terhadap perilaku *knowledge sharing*. Faktor-faktor motivasi tersebut dapat berpengaruh pada intensi untuk melakukan *knowledge sharing*, yang pada akhirnya berdampak pada perilaku karyawan dalam *knowledge sharing* itu sendiri. *Theory of Reasoned Action* (TRA) menyebutkan bahwa motivasi merupakan landasan seseorang untuk mewujudkan intensi dalam berperilaku dalam hal ini adalah *knowledge sharing*, yang kemudian intensi tersebut dapat dilihat dari perilaku dalam wujud nyata, yaitu pola perilaku *knowledge sharing*. Faktor motivasi tersebut dapat berupa intrinsik maupun ekstrinsik. Intrinsik, yaitu motivasi dari dalam diri masing-masing individu kenapa mereka melakukan *knowledge sharing*. Motivasi ini dapat berupa pengakuan dan respek dari orang lain. Ekstrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari luar diri individu, apa yang mereka peroleh ketika melakukan proses *knowledge sharing*. Tan dan Ramayah. (2014), faktor motivasi intrinsik yang mempengaruhi perilaku *knowledge sharing* adalah *commitment* dan *enjoyment in helping others*, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah terkait dengan reputasi dan *organization rewards*.

Sehingga pertanyaan penelitian dalam penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Seberapa tinggi faktor motivasi *commitment*, *enjoyment in helping others*, reputasi dan *organization rewards* dalam *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat?
- b. Seberapa tinggi intensi *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat?

- c. Seberapa tinggi perilaku *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat?
- d. Apakah faktor motivasi *commitment*, *enjoyment in helping others*, reputasi dan *organization rewards* berpengaruh terhadap intensi *knowledge sharing* di antara karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat?
- e. Apakah intensi *knowledge sharing* berdampak pada perilaku *knowledge sharing* pada karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui

:

- a. Tingkat faktor motivasi *commitment*, *enjoyment in helping others*, reputasi dan *organization rewards* dalam *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat.
- b. Tingkat intensi *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat.
- c. Pelaksanaan *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat.
- d. Pengaruh faktor motivasi *commitment*, *enjoyment in helping others*, reputasi dan *organization rewards* terhadap intensi *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat.
- e. Pengaruh intensi *knowledge sharing* terhadap perilaku *knowledge sharing* karyawan PT. Telkom Regional 3 Jawa Barat.

#### **1.5. Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat dari aspek teoritis dari hasil penelitian adalah menambah wawasan pengetahuan dalam bidang manajemen SDM terutama pada bidang *knowledge management*, sehubungan dengan berbagi pengetahuan, niat dan perilakunya, serta motivasi yang melatarbelakanginya.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Aspek praktis manfaat penelitian menjadi masukan bagi pelaku bisnis dalam memahami perilaku karyawan dalam berbagi pengetahuan / *knowledge sharing* serta faktor-faktor motivasi yang mempengaruhinya, bisa dijadikan bahan evaluasi bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya berbagi pengetahuan.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Tesis ini terdiri atas lima bab :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Memberikan gambaran umum mengenai penelitian, yang meliputi latar belakang penelitian, fenomena yang ada, data awal, terkait dengan kondisi kecenderungan penurunan jumlah artikel dalam *Kampiu*. Akan disampaikan juga rumusan dan batasan masalah yang akan diteliti, tujuan dari penelitian dan manfaat dari penelitian.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Menguraikan tinjauan pustaka dan literatur terkait konsep *Theory of Reasoned Action*, konsep intrinsik dan ekstrinsik motivasi serta faktor-faktor yang mempengaruhi variabel dari model penelitian yang dikembangkan dari kerangka teoritis yang akan diuji dalam penelitian.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Menjelaskan langkah-langkah pengujian, mendefinisikan variabel operasional, metode pengolahan data dengan menggunakan *SmartPLS* dan mendefinisikan daftar hipotesis.

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Menyajikan data yang sudah dikumpulkan beserta hasil analisis data sesuai dengan model yang sudah didefinisikan sebelumnya.

#### **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Memaparkan kesimpulan dan implikasi dari hasil analisa data, dan memberikan saran terhadap terhadap dunia praktik, akademik dan penelitian lebih lanjut.