

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Yayasan Pendidikan Telkom

Yayasan Pendidikan Telkom atau dikenal juga dengan sebutan YPT merupakan sebuah yayasan yang menerapkan konsep *One Pipe Education System* (OPES) dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Terselenggaranya sistem tersebut diinisiasi oleh bergabungnya dua yayasan di bidang pendidikan yakni Yayasan Sandhykara Telkom (YPST) dan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) yang digagas oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (PT Telkom) pada tahun 2015. Selama lebih dari 35 tahun, Yayasan Pendidikan Telkom telah menyelenggarakan pendidikan dasar dari mulai *day care, play group*, TK, lembaga pendidikan dasar, menengah, hingga lembaga pendidikan tinggi. Selain itu, sebagai bagian dari penunjang kegiatan pendidikan formal, YPT juga memiliki lembaga riset, lembaga pelatihan serta lembaga sertifikasi profesional untuk mengembangkan mutu sumber daya manusia di bidang Teknologi, Informasi, Multimedia, Edutainment, dan Service (TIMES) yang bekerjasama dengan *global partner*, serta menyediakan laboratorium nyata untuk mengasah kemampuan siswa serta mahasiswa pada berbagai bidang dengan mendirikan perusahaan yang dikelola secara profesional.

Gambar 1. 1



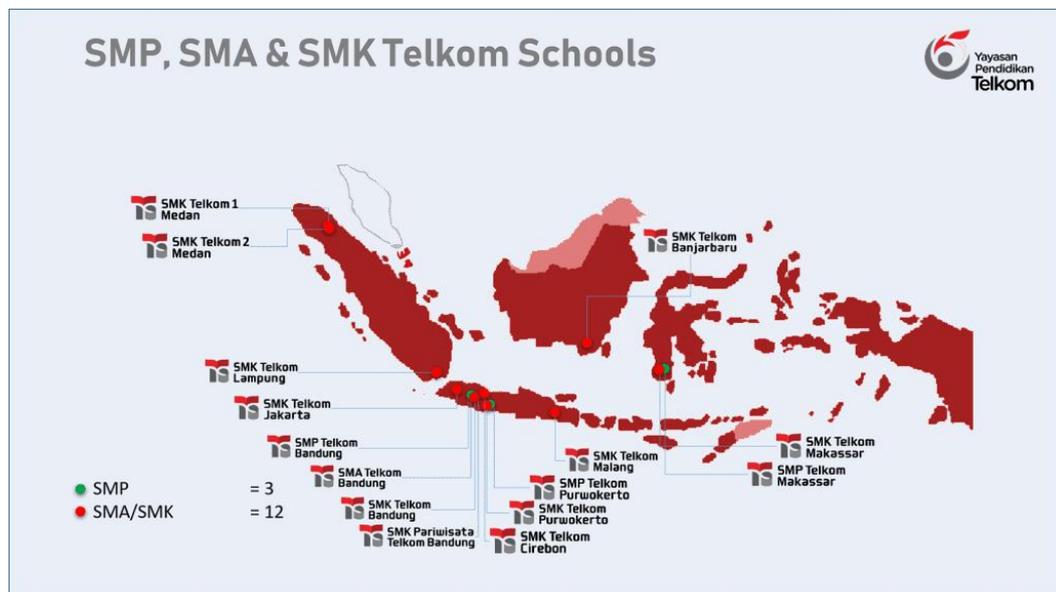
Logo Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: <https://ypt.or.id/>

YPT juga membangun lembaga riset sekaligus lembaga inkubasi bisnis yang menjadi *role model Techno Park* di Indonesia yakni Bandung Techno Park (BTP) yang berada di Kawasan Telkom University. *Good Corporate* atau *University Governance* yang didukung oleh strategi *Quality Excellence*, melalui berbagai kebijakan mutu yang mengacu kepada regulasi yang

berlaku (diantaranya DIKTI, BAN PT, dsb) serta dikemas menggunakan ISO 9001:2008 diharapkan dapat meningkatkan kepuasan serta memelihara hubungan baik utamanya untuk jangka panjang dengan para *stakeholders*. Sumber pendanaan YPT untuk proses penyelenggaraan lembaga pendidikan, didukung oleh ragam unit usaha dengan spesialisasi di berbagai bidang.

Saat ini, lembaga pendidikan yang dimiliki YPT sudah tersebar ke 37 kota dan 22 provinsi di seluruh Indonesia. Di antaranya adalah 32 TK yang berada dari Medan sampai dengan Jaya Pura yang 5 di antaranya berada di tatar Sunda, 3 Sekolah Dasar (SD) yang ada di Padang, Batam, Makassar, 3 Sekolah Menengah Pertama (SMP) di Purwokerto, Makassar, Bandung, 1 SMA dan 12 SMK Telkom di Seluruh Indonesia, dan juga 4 Perguruan Tinggi yakni Telkom University, Institut Teknologi Telkom Purwokerto, Institut Teknologi Telkom Surabaya, dan Akademi Telkom Jakarta.



Gambar 1. 2 Ilustrasi Persebaran SMP, SMA, SMK Telkom se Indonesia

Sumber : <https://ypt.or.id/smp-sma-smk-telkom/>, 2021

Yayasan Pendidikan Telkom juga semakin kokoh dengan beragam unit bisnis yang dimilikinya. Unit bisnis yang pertama adalah KL-Z Group yang terdiri K-Lite FM dan Zora Radio. Keduanya merupakan anak perusahaan dari Yayasan Pendidikan Telkom yang bergerak pada bidang promosi, multimedia, *event*

organizer, dan *broadcasting*. Yang ke dua adalah Syputa (PT Sandy Putra Makmur) yang juga merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia, didirikan pada tahun 1989 oleh Yayasan Pendidikan Telkom dengan dukungan manajemen bisnis dan jaringan yang profesional dan kompeten di seluruh Indonesia. Bisnisnya berfokus pada layanan DeNBOG yaitu *Device, Network, Building, Operation, & General*.

Unit bisnis ke tiga YPT adalah PT Tregginas Jaya yaitu salah satu perusahaan subsidiari yang bergerak sejak 2021. Fokus bisnisnya adalah pada pengelolaan jasa *outsourcing, bisnis retail*, dan properti. Lalu yang ke empat adalah Telkom Professional Certification Center (TPCC) yakni lembaga yang bersedia memberikan solusi terhadap kebutuhan akan pelatihan, konsultasi, dan sertifikasi di bidang *Information, Communication, Technology, Business and Management* (ICTBM). Lalu ada Bandung Techno Park yang berdiri atas kerja sama antara Institut Teknologi Telkom (sekarang Fakultas Teknik Telkom University) dengan Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Inisiasinya dimulai dari pendirian lembaga UPT Telematika dan pusat desain telekomunikasi sebagai wadah inovasi bagi dosen, mahasiswa dan masyarakat umum. Selain itu ada juga inkubator bisnis sebagai wadah bagi masyarakat untuk belajar bisnis. Yang terakhir adalah PT Bhakti Unggul Technopasti (Be Tel-U), sebuah perusahaan di bawah naungan YPT yang didirikan pada 2009, bergerak pada bidang properti, pengadaan barang atau jasa dan retail, konstruksi, serta konsultan IT (Yayasan Pendidikan Telkom, 2021).

Berdasarkan data internal YPT dijelaskan bahwa Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) atau biasa juga dikenal dengan Kantor Lakhar, merupakan kantor pusat penyelenggaraan kegiatan harian YPT. Kantor Lakhar berlokasi di Gedung Sate, Sayap Timur, Lt.2, Jalan Cisanggarung no.2 Kota Bandung 40115, Jawa Barat, Indonesia. Karyawan pada kantor lakhar terbagi menjadi beberapa bagian, yakni *Chairman - Legal & Internal Audit, Chairman - Secretary Foundation Office, Direktorat Higher Education, Direktorat Primary and Secondary Education, Direktorat Shared Service* dan yang terakhir *Business Effectiveness and Portfolio Management*

1.1.2 Visi dan Misi Yayasan Pendidikan Telkom

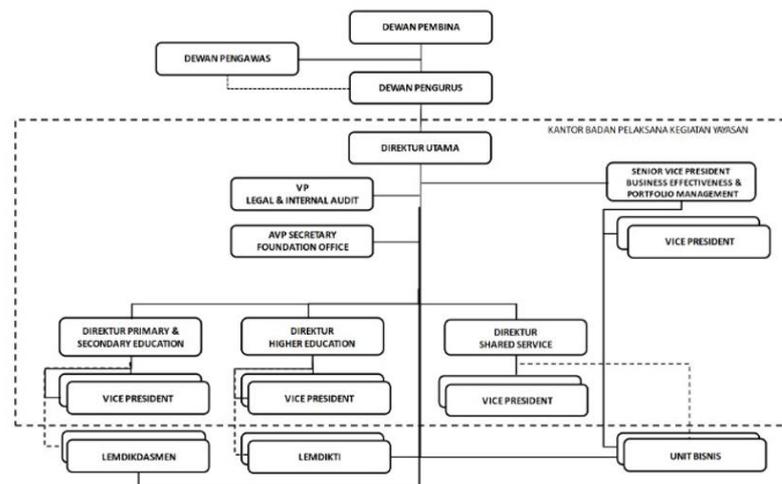
1.1.2.1 Visi

Menjadi yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa (Yayasan Pendidikan Telkom, 2021)

1.1.2.2 Misi

2. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional
3. Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa
4. Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta kreativitas (Yayasan Pendidikan Telkom, 2021)

1.1.3 Struktur Organisasi



Keterangan:

- Jalur komando
- Jalur koordinasi

Gambar 1. 3 Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber : Data Internal YPT, 2022

1.2 Latar Belakang Penelitian

Kini organisasi menghadapi tantangan yang berat dalam menjaga keberlangsungannya, beragam alasan di baliknya adalah karena adanya tuntutan pelanggan yang berubah dengan cepat, faktor globalisasi, serta percepatan perkembangan teknologi. Hal ini tentu menuntut organisasi agar mampu menyikapinya dengan cepat dan tepat sehingga tujuannya dalam memenangkan persaingan dapat tercapai. Keberlangsungan organisasi juga terpengaruh oleh kemampuan organisasi dalam bertahan dan mengembangkan usaha sehingga tujuan organisasi untuk meningkatkan keuntungannya dapat tercapai. Kebutuhan organisasi agar dapat senantiasa mencapai tujuan yang diinginkan perlu diiringi dengan kemampuannya dalam pengelolaan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisien (Prasetio *et al*, 2021:2).

Ada enam sumber daya yang dimiliki organisasi, dan dikenal dengan istilah 6M yakni mesin (*machine*), modal (*money*), metode (*method*), material (*material*), manajerial (*managerial*) dan manusia (*man*). Aspek *man* atau dikenal juga dengan sumber daya manusia (SDM) dinilai paling penting sebab tanpa disokong oleh sumber daya manusia dengan kinerja yang optimum, maka sumber daya lain seperti mesin, modal, metode dan material tidak akan bisa memberikan hasil yang optimum pula (Setyawan, 2018:67).

Pendapat mengenai pentingnya SDM dalam sebuah organisasi juga dikemukakan oleh Prasetio *et al* (2021:1-2) dalam bukunya dengan judul Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis yang memaparkan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang memiliki peran sangat strategis di dalam organisasi. Dapat dicermati pada fakta, bahwa kini letak keberhasilan organisasi bukan lagi tertumpu pada seberapa canggih kemampuan teknologi yang dimiliki. Sebab setiap organisasi atau perusahaan memiliki kesempatan untuk membeli teknologi paling mutakhir. Tetapi secanggih apapun teknologi yang dimiliki, apabila tidak didukung oleh kemampuan SDM dalam memaksimal penggunaannya, maka teknologi canggih pun tidak akan memberikan sumbangsih yang besar.

Begitu pula dengan unsur *money*, berlebihnya apapun modal yang dimiliki perusahaan, tanpa pengelolaan yang bijak oleh SDM nya, maka modal tersebut

tidak akan dapat dipergunakan secara optimal. Tidak berbeda dengan *material*, jika SDM di dalam perusahaan tidak berkemampuan mengelola material dengan *method* yang tepat, maka *material* tersebut tidak pula dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Semua kondisi di atas dapat terjadi disebabkan karena SDM memiliki pengetahuan yang berpotensi menjadi faktor kunci untuk menjalankan sumber daya lainnya yang dibutuhkan organisasi dan tentu hal tersebut tidak dapat digantikan walaupun oleh teknologi tercanggih sekalipun. Selain itu, SDM menjadi satu satunya sumber daya dengan kapabilitas melakukan pengambilan keputusan (Prasetio *et al*, 2021:1-2).

Dari tingkatan urgensi sumber daya manusia bagi tercapainya tujuan organisasi, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Menurut Bariyah (2014:27-28) keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai melalui tolok ukur seberapa baik *output* dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selaku sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Untuk mendapatkan *output* kerja yang maksimal, maka karyawan harus memiliki kinerja yang baik. Apabila karyawan memiliki kinerja yang optimal, maka akan ada pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan proses pelaksanaan pekerjaan. Hal ini juga dikuatkan oleh pendapat Kohansal *et al* (2013:294) yang menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dibutuhkan dalam proses peningkatan kinerja organisasi.

Secara keseluruhan, penilaian kinerja individu memiliki nilai guna bagi pertumbuhan organisasi. Melalui proses penilaian tersebut, maka organisasi dapat mengidentifikasi *existing condition* tentang bagaimana kondisi kinerja karyawannya. Karyawan dengan kinerja yang baik akan memberikan kontribusi dalam hal percepatan realisasi tujuan dan peningkatan daya saing organisasi (Bariyah, 2014:33). Maka dari itu, mengacu pada manfaat daripada kinerja karyawan terhadap keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya, organisasi perlu memberikan fokus terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi.

Terdapat banyak faktor pendukung yang dinilai berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (*employee performance*) yang tentunya didasarkan pada penelitian terdahulu dan pendapat para ahli. Faktor-faktor yang memengaruhi

kinerja karyawan berdasarkan pada penelitian Saputri *et al* (2020:137) adalah *training* dan *development*, lalu menurut Kohansal *et al* (2013:300) adalah *knowledge sharing mechanism*, sedangkan menurut Altındağ dan Köseadağı (2015:278) yakni *emotional intelligence* dan *innovative corporate culture*. Pendapat lain datang dari Anitha (2013:318) yang mengatakan bahwa faktor berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *employee engagement*, sedangkan apabila mengikuti pendapat Zameer *et al* (2014:1298) faktor yang berpengaruh adalah motivasi, selain itu menurut Isa *et al* (2016:8) faktor-faktor berpengaruh adalah *bureaucratic culture* dan *supportive culture*, dan berdasarkan penelitian Kitole *et al* (2019:21), *job security*, *work ambiguity*, *work overload*, dan *work conflict*, menjadi faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Pengetahuan (*knowledge*) merupakan sumber daya yang berarti bagi organisasi. Sebagai salah satu dari banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan menurut Kohansal *et al* (2013:200), proses *knowledge sharing* di antara karyawan menjadi penting dalam meningkatkan kualitas pekerjaannya (Yuniawan dan Udin, 2020:75). Menurut Swanson *et al* (2020:89), *knowledge sharing* menuai manfaat antara lain peningkatan kinerja individu dan organisasi, terbukti dari hasil penelitiannya yang menunjukkan adanya efek positif antara *knowledge sharing* dan *employee performance* (Swanson *et al*, 2020:93). Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yuniawan dan Udin (2020:78), Javadi *et al* (2012:218), Abeyrathna *et al* (2020:6), Henttonen (2016:758), dan Teixeira *et al* (2018:56) membuktikan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung pula oleh pendapat Swanson *et al* (2020:88) yang menyatakan, “...*knowledge sharing carries out an important task in influencing employee's performance and organizational success*”.

Melihat pada tingkat kepentingan peran kinerja karyawan bagi kesuksesan organisasi, tentunya memiliki karyawan dengan kinerja yang memuaskan adalah harapan setiap organisasi, tanpa terkecuali bagi Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom (BPK YPT). Sebagai pelaksana kegiatan harian YPT yang menjadi pusat kegiatan yayasan, aktivitas utama yang dilakukan oleh karyawannya menentukan bagaimana pelaksanaan kegiatan YPT di seluruh

Indonesia. Maka dari itu, kinerja karyawan pada Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT perlu mendapat perhatian lebih.

Berdasarkan data internal BPK YPT, karyawan BPK YPT terbagi ke dalam beberapa bagian berbeda dengan status kepegawaian yang berbeda-beda pula, dari mulai karyawan perbantuan, karyawan professional, hingga karyawan tetap. Bagian-bagian tersebut adalah pada bagian *Chairman - Legal & Internal Audit*, *Chairman - Secretary Foundation Office*, Direktorat *Higher Education*, Direktorat *Primary and Secondary Education*, Direktorat *Shared Service* dan yang terakhir *Business Effectiveness and Portfolio Management*

Mengacu pada keterangan perusahaan, sebagai bagian dari usaha organisasi dalam melakukan pemeliharaan kinerja organisasi, YPT selalu melakukan rangkaian proses penilaian kinerja karyawan setiap tahunnya. Penilaian kinerja karyawan atau performansi dilakukan oleh seluruh karyawan dan pimpinan yang ada di YPT. Sistem penilaian yang digunakan oleh YPT adalah Nilai Kinerja Individu (NKI). Data berikut ini adalah tabel yang memuat keterangan penilaian kinerja yang digunakan oleh YPT.

Tabel 1. 1

Standar Kinerja Pegawai Yayasan Pendidikan Telkom

Range Nilai	NKI	Predikat
≥ 110	P1	Luar Biasa
$103 \leq x < 110$	P2	Di Atas Target
$96 \leq x < 103$	P3	Mencapai Target
$90 \leq x < 96$	P4	Di Bawah Target
<90	P5	Jauh di Bawah Target

Sumber : Data internal YPT, 2021

Tabel 1.1 menunjukkan ukuran nilai performansi karyawan yang digunakan YPT. Terdapat lima kategori level kinerja karyawan yang digunakan dan selanjutnya dikelompokkan menjadi P1, P2, P3, P4 dan P5 yang masing masing memiliki arti tersendiri. Nilai P1 dengan predikat nilai kinerja luar biasa (*very high performance*), selanjutnya ada P2 dengan predikat nilai kinerja di atas target (*high performance*), lalu ada P3 yang predikat nilai kinerjanya adalah mencapai target

(*potential*), P4 apabila nilai kinerja karyawan di bawah target, dan yang terakhir P5 seumpama nilai kinerja karyawan jauh di bawah target. Tentunya dalam pelaksanaan penilaian kinerja karyawan, nilai yang didapatkan karyawan akan beragam sesuai dengan performansi masing-masing yang sudah diberikan kepada organisasi. Berikut ini adalah tabel yang merangkum kinerja karyawan Kantor Badan Pelaksana Harian Yayasan Pendidikan Telkom dalam lima tahun terakhir sejak 2016 sampai dengan 2020.

Tabel 1. 2

Data Nilai Kinerja Individu (NKI) Karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT 2016-2020

Indikator	2016		2017		2018		2019		2020	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
P1	1	1,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
P2	49	79,03%	49	80,33%	43	63,24%	47	71,21%	22	32,35%
P3	12	19,35%	12	19,67%	25	36,76%	18	27,27%	46	67,65%
P4	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	1,52%	0	0,00%
P5	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Total	62	100%	61	100%	68	100%	66	100%	68	100%

Sumber: Data Internal *Human Capital* YPT. Data telah diolah 2021

Berdasarkan data internal YPT yang tercantum pada Tabel 1.1, menunjukkan bahwa adanya penurunan pencapaian Nilai Kinerja Individu (NKI) pada level P1. Semulanya pada tahun 2016, nilai P1 dapat dicapai oleh satu orang dengan persentase 1.61%. Sedangkan pada tahun 2017 sampai dengan 2020, tidak ada satu pun pegawai yang mencapai nilai kinerja P1 atau mendapat predikat istimewa. Selain itu, pada pencapaian nilai kinerja P2 dari tahun 2016 ke 2017 cenderung stabil, dari tahun 2017 ke 2018 mengalami penurunan, dari tahun 2018 ke 2019 kembali naik tapi tidak signifikan, lalu dari tahun 2019 ke 2020 sebagian besar karyawan dengan nilai kinerja P2 menurun cukup drastis ke nilai kinerja P3. Sehingga data pada Tabel 1.1 mengindikasikan pencapaian nilai kinerja individu karyawan bersifat fluktuatif dalam lima tahun terakhir sejak 2016-2020. Tentunya fluktuasi pada nilai kinerja ini perlu mendapat perhatian lebih oleh organisasi,

karena tidak sesuai dengan harapan organisasi yang berkeinginan memiliki karyawan dengan kinerja yang minimal stabil atau bahkan meningkat. Maka dari itu sejatinya kinerja karyawan tentu masih dapat dimaksimalkan.

Sebagai satu dari banyak faktor yang memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Swanson *et al* (2020:93), Yuniawan dan Udin (2020:79), Javadi *et al* (2012:210), Abeyrathna *et al* (2020:5), Henttonen (2016:758), dan Teixeira *et al* (2018:56), aktivitas *knowledge sharing* pun turut mendapatkan perhatian oleh Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT. Berdasarkan keterangan yang didapatkan melalui wawancara yang dilakukan bersama Ibu Ria Fatimah selaku *SPC Human Capital* YPT, Knowledge Sharing (KS) di Kantor BPK YPT dilaksanakan sebagai program culture atau Program Direktorat/Unit yang sudah ditetapkan dalam *Calendar of Event*. Terdapat tiga jenis aktivitas *knowledge sharing* yang diinisiasi oleh Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT, yang mana dari tiga jenis aktivitas yaitu tersebut dijalankan dengan konsep pelaksanaan yang berbeda-beda.

Aktivitas *knowledge sharing* yang pertama dinamai 5S yang merupakan kepanjangan dari Selasa Siang *Sharing Sareng Senior*. Kegiatan 5S ini merupakan aktivitas *knowledge sharing* yang pemaparan pengetahuannya disampaikan oleh *Senior Leader* atau *Top Management* yang ada di BPK YPT berkaitan dengan motivasi, perkembangan terbaru, dan lainnya. Sedangkan aktivitas *knowledge sharing* ke dua bernama 4J yakni Jumat Jujur Jadi Juara. Bedanya dengan aktivitas *knowledge sharing* 5S, pada acara 4J penyampaian pengetahuan dilakukan oleh pegawai pada level *middle management* atau pegawai level staff kepada seluruh pegawai terkait dengan inovasi, pengalaman kerja, dan lainnya. Lalu aktivitas *knowledge sharing* ke tiga adalah Jiwa Sehat Ruhani Mantap (Jihat Iman) yang mana proses *knowledge sharing* yang dijalankan pada aktivitas ini berkaitan dengan pengetahuan agama Islam.



Gambar 1. 4 Poster Kegiatan Knowledge Sharing 5S Kantor Badan Pelaksana Harian YPT

Sumber : Dokumentasi internal YPT, 2020

Dilihat dari sederet aktivitas *knowledge sharing* yang dijalankan oleh Kantor BPK YPT, memperlihatkan bahwa dalam konsepnya kegiatan *knowledge sharing* yang dilaksanakan sudah sesuai. Sebab seluruh pegawai diberikan kesempatan untuk mengimplementasikan *knowledge sharing* utamanya dengan dimensi menurut Lin dalam Palumin *et al* (2021:76-78), yakni *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Dimensi *knowledge donating* atau disebut juga dengan membawa pengetahuan (*bringing knowledge*) diimplementasikan ketika seluruh pegawai baik yang berstatus sebagai Senior Leader maupun karyawan level staff diberikan kesempatan untuk membagikan modal intelektual atau pengetahuan yang dimilikinya kepada sesama rekan kerja sebagai bentuk kesediaan berbagi pengetahuan. Sedangkan dimensi *knowledge collecting* atau dimaknai sebagai mendapatkan pengetahuan (*getting knowledge*), diperlihatkan pada proses dimana setiap karyawan mendapatkan pengetahuan dari apa yang disampaikan rekannya yang diminta membagikan pengetahuannya di dalam kegiatan *knowledge sharing* yang diadakan di kantor BPK YPT.



Gambar 1. 5 Grafik Penyelenggaraan Aktivitas *Knowledge Sharing* Kantor Lakhar YPT 2016-Q1-Q3 2021

Sumber: <https://ypt.or.id/category/knowledge-sharing/> dan data internal human capital YPT. Data telah diolah 2021

Berdasarkan Gambar 1.5, menunjukkan adanya kenaikan jumlah frekuensi penyelenggaraan aktivitas *knowledge sharing* sejak 2017 sampai dengan 2020, dari yang awalnya diselenggarakan hanya tiga kali pada tahun 2017, meningkat pada tahun 2018 menjadi 7 kali, kembali meningkat sebanyak 10 kali pada tahun 2019, dan terus meningkat menjadi 14 kali selama tahun 2020. Tetapi, dapat disayangkan jumlah penyelenggaraannya turun di tahun 2021, sebab *event knowledge sharing* dari kuartal (Q1) sampai dengan kuartal 3 (Q3) baru dilaksanakan sebanyak 4 kali.

Selain itu, data tersebut juga mengindikasikan adanya inkonsistensi dalam penyelenggaraan *event knowledge sharing* di Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom. Padahal menurut keterangan perusahaan melalui *AVP HC Partner 01* Bapak Danan Suryadi, seharusnya kegiatan *knowledge sharing* dapat dilaksanakan minimal sebanyak satu bulan sekali. Jika frekuensi idealnya adalah satu bulan satu kali, maka seharusnya minimal dalam satu tahun ada dua belas kali aktivitas *knowledge sharing* yang dilaksanakan. Sedangkan apabila

merujuk pada data yang termuat di Gambar 1.2, hanya pada tahun 2020 saja, *event knowledge sharing* yang dilaksanakan berhasil menembus lebih dari 12 kali yakni sejumlah 15 kali. Sisanya yakni data pada tahun 2017, 2018, 2019, dan hingga kuartal 3 (Q3) 2021, penyelenggaraan aktivitas *knowledge sharing* masih kurang dari jumlah ideal menurut perusahaan yaitu satu bulan satu kali setara dengan 12 kali dalam satu tahun. Setelah digali lebih lanjut, berdasarkan keterangan SPC HC Ibu Ria Fatimah menambahkan, inkonsistensi ini terjadi karena memang jadwal dari kegiatan *knowledge sharing* masih belum dipetakan secara jelas jadwalnya.

Oleh karena itu, walaupun dalam inisiasinya konsep dari aktivitas *knowledge sharing* yang dimiliki Kantor Badan Pelaksana Kegiatan YPT sudah baik dengan memperhatikan keterlibatan seluruh pegawai pada semua level dalam mengimplementasikan dimensi-dimensi variabel *knowledge sharing* menurut Lin dalam Palumian *et al* (2021:76-78), yakni *knowledge collecting* dan *knowledge donating*, tetapi apabila dalam pelaksanaannya proses *knowledge sharing* tidak dilaksanakan secara konsisten, efektivitas dari kegiatan ini akan berkurang. Padahal menurut para ahli, banyak *output* dan *outcome* yang dapat dirasakan apabila aktivitas *knowledge sharing* yang dilakukan memiliki tingkat efektivitas yang baik. Salah satunya menurut penelitian oleh Swanson *et al* (2020:93), yang membuktikan adanya hubungan positif antara *knowledge sharing* dengan kinerja karyawan, yang artinya proses *knowledge sharing* secara signifikan akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Maka dari itu, berdasarkan fenomena yang ada yang berlandaskan pada data-data pendukung penelitian, dan juga artikel penelitian terdahulu, hal tersebut dijadikan acuan dan bahan bagi penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan tujuan menguji teori hubungan antara *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan. Sehingga penulis memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul, **“Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom”**.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan data-data yang sudah dipaparkan pada latar belakang, maka berikut adalah rumusan masalah penelitian ini :

- a. Bagaimana penerapan *Knowledge Sharing* pada Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom (BPK YPT)?
- b. Bagaimana kinerja karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom (BPK YPT)?
- c. Seberapa besar pengaruh *knowledge collecting* dan *knowledge donating* terhadap kinerja karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom (BPK YPT) baik secara parsial maupun simultan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami:

- a. Penerapan *knowledge sharing* pada Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom
- b. Kinerja Karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom
- c. Seberapa besar pengaruh *knowledge collecting* dan *knowledge donating* terhadap kinerja karyawan Kantor Badan Pelaksana Kegiatan Yayasan Pendidikan Telkom secara parsial maupun simultan

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan dapat dijadikan sumber referensi bagi penelitian di masa yang akan datang khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada *knowledge sharing* dan kinerja karyawan.

1.5.2 Aspek Praktis

Bagi Yayasan Pendidikan Telkom, adanya penelitian ini diharapkan dapat memberi wawasan bagi perusahaan agar dapat mengembangkan *knowledge sharing* yang diterapkan di dalam organisasi, juga memberikan wawasan terkait bagaimana pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan di dalam organisasi. Sehingga ke depannya hasil penelitian diharapkan dapat menjadi rujukan data pengembangan dan keberhasilan organisasi di masa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Peneliti membagi penulisan penelitian ini ke dalam lima bab dengan urutan sistematika penulisan sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan diuraikan garis besar penelitian, seperti gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian yang terdiri dari fenomena dan data yang sudah penulis pilih, perumusan masalah berisi mengenai pertanyaan penelitian berdasarkan fenomena yang ada di latar belakang, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai kajian pustaka, teori-teori yang digunakan dan literatur-literatur yang digunakan, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, teknik pengumpulan, analisis data yang digunakan, serta teknik pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

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

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan terhadap hasil penelitian berikut saran-saran berkaitan dengan penelitian.

Halaman ini sengaja dikosongkan