

# BAB I

## PENDAHULUAN

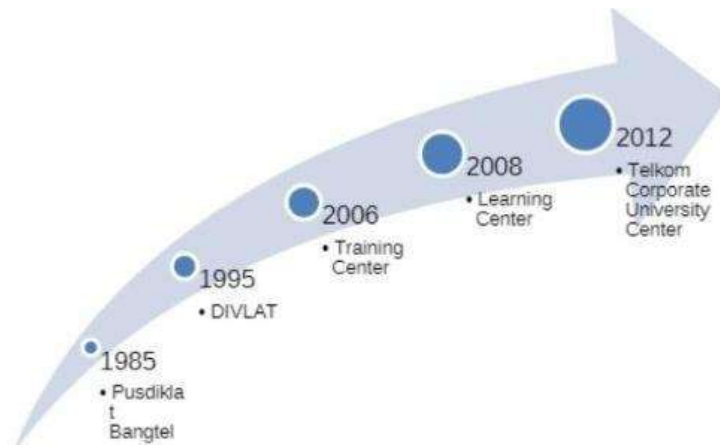
### 1.1 Gambaran Umum Perusahaan

#### 1.1.1 Profil Perusahaan

PT Telkom Indonesia, Tbk adalah satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak pada sektor telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dengan jaringan terbesar di Indonesia. Pada saat ini PT Telkom Indonesia, Tbk telah melayani jutaan pelanggan diseluruh Indonesia dengan melakukan pemberian layanan telekomunikasi, layanan di bidang informasi, *media* dan *edutainment*.

Pada tahun 2012 PT Telkom Indonesia, Tbk telah melakukan pengukuhan untuk menjadi perusahaan yang menyelenggarakan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment dan Services* (TIMES) yang mana pengukuhan ini bertujuan untuk meningkatkan *business value creation*. Pada saat itu Telkom juga melakukan pembangunan pandangan baru dengan cara menampilkan logo serta *tagline* perseroan baru yang berbunyi “*the world in your hand*”, maknanya yaitu “Dunia dalam Genggaman Anda, yang membawa pesan bahwa Telkom Indonesia berkomitmen untuk membuat segalanya menjadi lebih mudah dan menyenangkan dalam mengakses dunia”. Pada saat itu, PT Telkom Indonesia, Tbk melakukan ekspansi global dan membutuhkan dukungan untuk menggencarkan ekspansi global tersebut, maka dengan itu PT Telkom Indonesia, Tbk meluncurkan *Telkom Corporate University Center* (TCUC) dengan tujuan sebagai tempat untuk melakukan pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu dengan menjadikan manajemen Telkom sebagai pembentukan *Center of excellence* sebagai pengembangan SDM inisiatif strategi utama.

*Telkom Corporate University Center* (TCUC) merupakan sebuah wahana yang telah dirancang secara strategis untuk mendukung pencapaian misi perusahaan dengan melakukan penguatan kemampuan belajar individu dan organisasi. Hasil pada kegiatan *training & development* harus berkorelasi dan mendukung secara langsung kinerja bisnis Telkom agar dapat bertumbuh secara berkesinambungan diatas rata-rata perkembangan industri. *Telkom Corporate University Center* (TCUC) dibangun untuk menempatkan Telkom sebagai *Center of Excellence*.



**Gambar 1.1 Sejarah Telkom University Center (TCUC)**

*Sumber : Telkom Corporate University Center*

Pelaksana pengelola operasional Telkom *Corporate University Center* yaitu adalah *Senior General Manager* (SGM) dibantu oleh 1 orang Deputy SGM, 7 orang *Operation Senior Manager* (membawahi 7 *Business Academy*), 2 koordinator kelompok pakar dan instruktur, 1 OSM *Learning Operation*, 1 *Senior Manager* (SM) *Case Study & Knowledge Management*, 1 SM *Planning & Control*, 1 SM *General Support*.

Setelah melakukan pengukuhan perusahaan, pembuatan pandangan baru untuk masyarakat dan peluncuran Telkom *Corporate University Center* (TCUC). Pada tahun 2013, PT Telkom menyebar luas ke mancanegara yaitu pada kawasan benua Asia dan Amerika.

### **1.1.2 Logo Telkom Corporate University Center**

Logo dari Telkom *Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :



**Gambar 1.2 Logo Telkom Corporate University Center**

*Sumber : Telkom Corporate University Center*

*Telkom Corporate University Center (TCUC)* memiliki tagline yaitu *“From Competence to Commerce”* dimana tagline ini memiliki pesan didalamnya yaitu *Telkom Corporate University Center (TCUC)* akan mewujudkan *Center of Excellence* yang dapat melahirkan *great leader, great people* dan *global standard*.

Pemaknaan warna pada logo *Telkom Corporate University Center (TCUC)* :

- a. Merah pada logo melambangkan arti semangat eksplorasi dan keberanian dalam menciptakan keilmuan dengan menggunakan tekad kuat dalam membangun bangsa dan kebangsaan, sehingga mampu untuk aktif berperan dengan lingkungan.
- b. Putih pada logo melambangkan arti semangat tata kelola yang bersih yang bertujuan murni mengembangkan kualitas
- c. Hitam pada logo melambangkan arti ketegasan prinsip dan keyakinan.
- d. Abu-abu perak pada logo melambangkan arti teknologi modern sebagai dasar modal bagi keluarga Telkom Indonesia.

### **1.1.3 Visi dan Misi**

Visi dan misi dari *Telkom Corporate University Center (TCUC)* telah tercantum dalam rencana dokumen jangka Panjang PT Telkom Indonesia, Tbk sudah disetujui dan ditandatangani oleh dewan komisaris pada 26 September 2016, yang mana terlampir sebagai berikut :

#### **a. Visi Telkom Corporate University Center:**

Visi dari *Telkom Corporate University Center* adalah *”Be The King of Digital In The Region”*

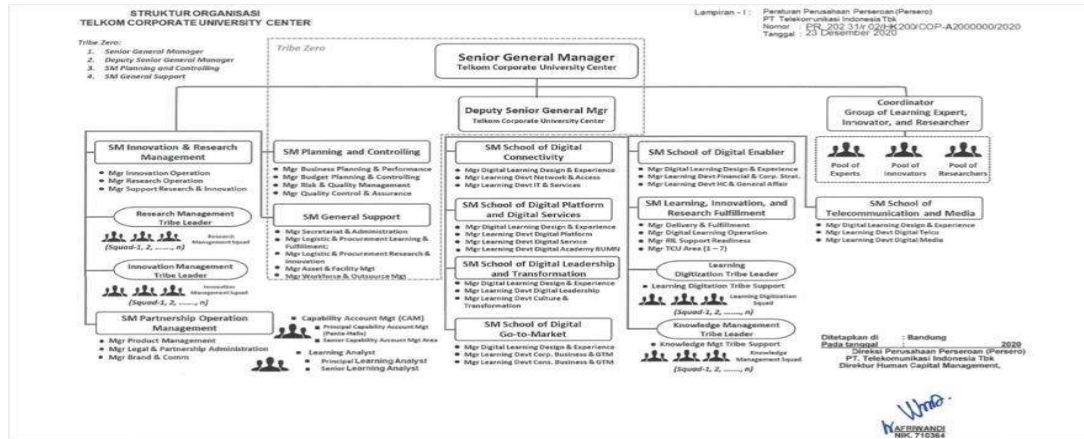
#### **b. Misi Telkom Corporate University Center :**

Misi dari *Telkom Corporate University Center* adalah *”Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”*. *Telkom Corporate University Center* memiliki 3 obsesi utama, yaitu:

- 1) *Telkom CorpU becomes a national asset and place to learn for ICT players in the Region.*
- 2) *Telkom CorpU is the ambassador for growing worldclass spiritual leaders who wil build the “Telkom of The Future” through a culture of performance, diversity, innovation and continuous learning.*
- 3) *Building Future Ready Global Leaders for Digital Business.*

### 1.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur dari organisasi Telkom *Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :



**Gambar 1.3 Struktur Organisasi Telkom *Corporate University Center***

Sumber : Telkom *Corporate University Center*

Dapat dilihat pada gambar 1.3 struktur organisasi Telkom *Corporate University Center*, terdapat pengelolaan Telkom *Corporate University Center* yang dilaksanakan oleh *Senior General Manager (SGM)* yang mana dibantu oleh 1 orang Deputy SGM, 7 orang *Operation Senior Manager (SM) Case Study & Knowledge Management*, 1 *SM Planning & Control* dan 1 *SM General Support*

### 1.1.5 Pengelompokan Kerja Telkom *Corporate University Center (TCUC)*

Adapun pengelompokan kerja yang ada didalam Telkom *Corporate University Center (TCUC)* yaitu sebagai berikut :

- a. Implementasi pengelolaan proses pembelajaran (*learning*) perusahaan melalui Telkom *Corporate University Center* memerlukan integrasi dari seluruh *learning resources*, proses dan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
- b. Untuk menjamin efektivitas pengelolaan implementasi Telkom *Corporate University Center* secara keseluruhan, maka di dalam pengorganisasian Telkom *Corporate University Center* sebagaimana diperlukan mekanisme *share ownership* yang telah ditempatkan dalam suatu mekanisme kerja yang disebut Kelompok Kerja Telkom *Corporate University Center*.
- c. Terdapat kelompok kerja *academy*, yaitu terdiri dari :
  - 1) Kelompok Kerja *Customer Facing Unit (CFU)*  
Kelompok kerja *CFU* meliputi bidang *mobile, digital innovation & strategy portfolio, consumer, enterprise and wholesale & internasional*

2) Kelompok Kerja *Functional Unit (FU)*

Kelompok kerja *FU* meliputi bidang *network*, *IT & solution*, dan *human capital, finance & leadership*.

### **1.1.6 Deskripsi Pekerjaan Telkom Corporate University Center**

Untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang ada di *Telkom Corporate University Center (TCUC)* ada tanggung jawab serta tugas pekerjaan pada masing-masing karyawan yang ada pada *TCUC*, tujuannya agar visi misi dari *TCUC* dapat terlaksanakan dengan baik dan membangun keefektivan kinerja. Adapun bentuk dari deskripsi kegiatannya yaitu sebagai berikut :

a. Tugas Pokok *Telkom Corporate University Center*

*Telkom Corporate University Center (TCUC)* mempunyai tugas pokok yaitu untuk melakukan pengawasan komperhensif serta efektivitas pengelolaan operasional penyelenggaraan dalam lingkup *Telkom Group*. Tujuannya agar dapat memberikan dampak pembelajaran yang dapat disesuaikan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dan kinerja perusahaan yang mampu menentukan strategi manajemen di *TCUC*.

b. Tugas Jabatan Karyawan *Telkom Corporate University Center*

Adapun tugas jabatan karyawan yang ada di *Telkom Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :

1) *Deputi Senior General Manager TCUC*

Mempunyai tanggung jawab untuk berfokus pada supervisi dan pengendalian proses operasi yang meliputi *academy* serta optimalisasi kapabilitas dan pendayagunaan *resource learning account manager*.

2) *Senior Manager Academy*

Mempunyai tanggung jawab sebagai pemenuhan kebutuhan *learning solution* yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan bisnis dan proses fungsi *learning need diagnostic and design* sehingga hal ini dapat meningkatkan kapabilitas kerja.

3) *Coordination for Leadership*

Mempunyai tanggung jawab atas mengelola kontribusi individu skala nasional dan mengoptimisasi kapabilitas serta pendayagunaan member dan *senior staff* di lingkungan *TCUC*.

- 4) *Coordinator Competence*  
Mempunyai tanggung jawab untuk melakukan penyusunan secara standar dan menjalankan *assessment competency and qualification* sebagai pengembangan *expert* dan *professional* secara nasional.
- 5) *Senior Manager Knowledge Management & Case Study Center*  
Mempunyai tanggung jawab sebagai pengelola *knowledge and utilization, knowledge system and case study center learning* serta ketersediaan perusahaan yang dilakukan secara relevan dan berkualitas, memastikan efektivitas *sharing* serta pemanfaatannya bagi pengguna organisasi dan individu.
- 6) *Operation Senior Manager*  
Mempunyai tanggung jawab atas pengelola *individual contributor* secara nasional dan pengoptimalisasi kapabilitas pendayagunaan *senior staff* yang ada pada TCUC.
- 7) *Manager Learning Operation*  
Mempunyai tanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan pengelolaan penyelenggaraan *learning event plan, pengelolaan training admin, support readiness*. Pengelolaan *learning area* pada skala satu sampai tujuh dapat memberikan tingkat kepuasan.
- 8) *Senior Manager Planning & Controlling*  
Mempunyai tanggung jawab atas ketersediaan *business planning, performance risk and quality management* serta rencana operasional dan strategis.
- 9) *Senior Manager General Support*  
Mempunyai tanggung jawab atas ketersediaan dukungan manajemen yang memadai sehingga dapat menjamin kelancaran operasional unit TCUC dengan menyelenggarakan pengelolaan administrasi, logistik serta pengadaan barang.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Adanya perkembangan perusahaan saat ini menjadikan dunia bisnis dan teknologi semakin mengglobal. Penting bagi perusahaan untuk memiliki modal intelektual yang kuat dengan menerapkan sistem terbuka. Perusahaan yang menganut prinsip sistem terbuka akan menjadi lebih responsif terhadap keinginan dan kebutuhan pemangku kepentingan yaitu dengan internal maupun eksternal. Perusahaan juga harus mampu membentuk strategi yang tepat untuk menghadapi perkembangan perusahaan saat ini yaitu dengan menciptakan sumber daya manusia yang baik. Menurut Kasmir (2016:5) manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia dengan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan serta kesehatan dan menjaga hubungan industrial juga pemutusan hubungan kerja agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan *stakeholder*. Manajemen sumber daya manusia akan berfokus pada tenaga kerja dan cara seorang pemimpin melakukan suatu pengawasan kepada para pegawai atau pekerja sehingga dengan ini harapannya pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Bagi perusahaan untuk mencapai sebuah sumber daya manusia yang baik dapat dilakukan dengan mengembangkan *knowledge management*, seperti pembuatan *platform* yang digunakan untuk mengumpulkan, menyimpan serta berbagi ilmu pengetahuan antar karyawan. Hal lainnya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia yaitu dengan melakukan pembentukan pelatihan untuk karyawan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan serta keunggulan bersaing organisasi di pasar yang terus berubah.

Maka dengan ini, adanya keterkaitan antara hubungan pelatihan dengan kinerja karyawan yang telah dibuktikan menurut Larasati (2018:111) bahwa kegiatan pelatihan akan membantu karyawan agar dapat menjalankan pekerjaan mereka dengan lebih baik, adanya keterkaitan antara hubungan *knowledge management* dengan kinerja karyawan yang telah dibuktikan oleh Ramadhani *et al.*, (2020) bahwa adanya pengetahuan sama antar karyawan yang dapat memberikan inovasi-inovasi baru pada pengetahuan yang belum dimiliki sehingga karyawan akan memiliki pengetahuan yang luas. Serta adanya keterkaitan antara pelatihan dengan *knowledge management* bahwa pelatihan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *knowledge management* (Stanislaus, 2019). Dapat disimpulkan bahwa kombinasi antara pelatihan dan *knowledge management* memiliki potensi untuk menciptakan sinergi yang kuat

dalam meningkatkan kinerja karyawan, dimana dengan ini pelatihan dapat membantu dalam peningkatan pengetahuan awal karyawan sementara *knowledge management* akan membantu dalam mempertahankan dan berbagi pengetahuan secara berkelanjutan.

Untuk mencapai sumber daya manusia yang baik, Telkom *Corporate University Center* atau yang biasa dikenal dengan Telkom CorpU atau TCUC hadir sebagai *center of excellence* yang menjalankan misi strategis dari PT Telkom Indonesia yang bertujuan untuk membangun *character* dan *competence* karyawan dari PT Telkom Indonesia, Tbk. Ada 3 fungsi utama dari Telkom CorpU yaitu sebagai *Center of Chiefship* yang bertujuan untuk melahirkan *great leader* kelas dunia, itu artinya Telkom CorpU diharapkan mampu untuk melahirkan para *leader* masa depan Telkom yang semakin berkualitas dan berkelas internasional, yang secara berkelanjutan mampu untuk melakukan estafet kepemimpinan sesuai tuntutan zaman. *Leader* yang berhasil akan melahirkan para *leader* selanjutnya yang akan lebih berhasil. Dengan demikian, melalui Telkom CorpU ini akan terjadi kaderisasi yang sukses di Telkom, kedua sebagai *Center of Competence* yang bertujuan untuk melahirkan *great people*, itu artinya Telkom CorpU diharapkan menghasilkan karyawan yang berkualitas dan tangguh, karena karyawan akan sangat berperan dalam sebuah keberhasilan perusahaan, dan ketiga yaitu sebagai *Center of Certification* yang bertujuan untuk melahirkan sumber daya manusia dengan *global standard*, ini artinya Telkom CorpU dituntut untuk mencetak sumber daya manusia dengan standar internasional (Telkomcorpu, 2023).

Telkom *Corporate University Center* telah menjalankan program *leadership* dan kompetensi yang mana hal ini diwajibkan untuk memenuhi standar internasional dan setiap lulusanya memiliki sertifikasi dengan standar internasional. Telkom memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan kinerja karyawan pada sebuah Sistem Manajemen Performansi Karyawan melalui kebijakan Perusahaan PR.208.01/r00/ PS730/COP-J2000000/2014. Adapun maksud dan tujuan ditetapkannya sebuah kebijakan ini, yaitu terdapat asas objektif, adil, transparan, dan terintegrasi yang mana dapat diterapkan dalam mengacu pedoman pengukuran dan penilaian kinerja yang bertanggung jawab dalam mekanisme kontrak manajemen atau sistem kinerja individu yang melalui penetapan indikator kinerja sesuai ruang lingkup tugas dan peran unit serta individu di organisasi dan penetapan target yang telah disepakati, hal ini mengacu kepada target



kinerja perusahaan yang ditetapkan dalam RKAP2021 (Telkomcorpu, 2023).

Suatu instansi atau organisasi tentunya memiliki kinerja tersendiri untuk menilai kinerja karyawannya, contohnya pada Telkom *Corporate University Center* yang sudah melakukan penilaian kinerja karyawannya berdasarkan acuan untuk mengevaluasi dan mengukur capaian serta sasaran dan tujuan sebagaimana telah ditetapkan pada perencanaan jangka menengah. Berikut ini merupakan data yang telah diperoleh penulis mengenai skala pengukuran kinerja Telkom *Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :

TABEL 1.1  
INDEKS PENILAIAN KINERJA  
KARYAWAN TELKOM *CORPORATE UNIVERSITY CENTER*

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

*Sumber : Telkom Corporate University Center*

Adapun dari hasil indeks penelitian tersebut, nilai kinerja individu Telkom *Corporate University Center* dari tahun 2020 hingga 2022 terdapat pada tabel 1.2 sebagai berikut :

TABEL 1.2  
PERSENTASE KINERJA KARYAWAN  
TELKOM *CORPORATE UNIVERSITY CENTER*

Reformansi	2020		2021		2022	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
P1	0	0%	3	1,80%	3	2,20%
P2	1	0,70%	164	95,90%	132	95,70%
P3	141	97,20%	3	1,80%	2	1,40%
P4	3	2,10%	1	0,60%	1	0,70%
P5	0	0%	0	0%	0	0%
Jumlah Dinilai	145	100%	171	100,1 %	138	100%
Jumlah Tidak Dinilai	3		9		17	
Total Karyawan	148		180		155	

*Sumber : Data Internal Telkom Corporate University Center*

Pada data kinerja karyawan Telkom *Corporate University Center* mencatat bahwa beberapa karyawan tidak mendapatkan penilaian di tahun yang dimaksud disebabkan status sebagai *prohire* dan/atau masa kerja belum memenuhi syarat untuk diberikan nilai. Berdasarkan tabel 1.2 diatas dapat disimpulkan bahwa nilai dari kinerja karyawan Telkom *Corporate University Center* sudah baik namun masih perlu ditingkatkan lagi, hal ini dikarenakan masih terdapat penilaian kinerja karyawan yang kurang memuaskan. Pada tahun 2020, sejumlah 3 karyawan masih mendapat penilaian kinerja kurang memuaskan dan pada tahun 2021 dan 2022 sebanyak 1 karyawan juga masih mendapat penilaian kinerja yang kurang memuaskan. Serta, terlihat pada data jumlah karyawan yang mendapatkan penilaian istimewa masih terbilang sangat sedikit, yaitu dibuktikan pada tahun 2020 tidak ada karyawan yang mendapat penilaian istimewa dan pada tahun 2021 dan 2022 karyawan yang mendapat penilaian istimewa hanya 3 karyawan. Dari hal tersebut terbilang kualitas dari sumber daya manusia masih perlu ditingkatkan sedikit lagi dari Telkom *Corporate University Center*.

Selain data perusahaan yang penulis peroleh, untuk mendukung penelitian ini, penulis juga telah melakukan pemberian *pra-kuesioner* mengenai variabel kinerja karyawan yang diisi oleh karyawan Telkom *Corporate University Center* menggunakan skala *likert*. Data yang telah didapatkan sebagai berikut :

TABEL 1.3  
HASIL PRA-KUESIONER KINERJA KARYAWAN  
TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER

No	Pernyataan	Penilaian					Total
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
1	Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai ekspektasi kinerja yang telah diberlakukan di perusahaan	1		2	9	3	15
		6,7%		13,3 %	60%	20%	100%
2	Saya melakukan pekerjaan dengan terampil dan teliti sesuai kuantitas perusahaan				10	5	15
					66,7%	53,3%	100%
3	Saya sangat disiplin dalam menghormati tenggat waktu dan jadwal yang telah ditetapkan			1	8	6	15
				6,7%	53,3%	40%	100%

4	Adanya pelatihan dan <i>knowledge management</i> di perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai bentuk pengawasan diri		2	1	9	3	15
			13,3%	6,7%	60%	20%	100%
5	Manajemen secara teratur mengevaluasi anggaran operasional untuk memastikan bahwa pengeluaran kinerja karyawan tetap sesuai dengan rencana			1	8	6	15
				6,7%	53,3%	40%	100%
6	Perusahaan memfasilitasi kerjasama antar karyawan dan mempromosikan budaya kerja yang positif			2	8	5	15
				13,3%	53,3%	33,3%	100%

Sumber: Data Olahan Penulis (2023)

Berdasarkan hasil *pra-kuesioner* pada tabel diatas mengenai kinerja karyawan Telkom *Corporate University Center* pada 15 responden dapat dilihat bahwa masih ada responden yang memberikan respon beragam mulai dari sangat setuju sampai dengan sangat tidak setuju.

Dilihat dari hasil kuesioner tersebut masih ada yang memberikan respon sangat tidak setuju, yaitu dapat dilihat pada pernyataan nomer 1 (Saya memiliki pemahaman yang jelas mengenai ekspektasi kinerja yang telah diberlakukan di perusahaan) sebanyak 6,7% yaitu setara dengan 1 responden dan ada respon tidak setuju, yaitu dapat dilihat pada pernyataan nomer 4 (Adanya pelatihan dan *knowledge management* di perusahaan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai bentuk pengawasan diri) sebanyak 13,33% yaitu setara dengan 2 responden. Hal ini dapat menunjukkan bahwa masih ada permasalahan di dalam Telkom *Corporate University Center* terutama mengenai kinerja karyawan yang dirasa belum maksimal, maka terkait hal tersebut masih diperlukan adanya evaluasi serta tindakan lebih lanjut mengenai peningkatan kinerja karyawan Telkom *Corporate University Center*.

Adapun faktor lain untuk meningkatkan kualitas SDM (Sumber Daya Manusia) selain dilihat dari aspek kinerja karyawan suatu perusahaan, yaitu dapat dilihat dari aspek pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Adanya pelatihan ini tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan dan *skill* karyawan di dalam suatu perusahaan. Telkom *Corporate University Center* tentunya telah memberikan fasilitas perusahaan berupa pelatihan untuk karyawan yang ada di perusahaan agar dapat

meningkatkan hasil dari kinerja karyawan, adapun data hasil diadakanya pelatihan bagi karyawan Telkom *Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :

TABEL 1.4  
DATA FREKUENSI PELATIHAN KARYAWAN  
TELKOM *CORPORATE UNIVERSITY CENTER*

No	Nama Pelatihan	Frekuensi Pelatihan/Tahun			Jumlah Peserta/Tahun		
		2021	2022	2023	2021	2022	2023
1	GPDP III	-	-	-	-	-	-
2	GPDP IV	-	2	-	-	59	-
3	GPDP V	-	-	1	-	-	30
4	GPMP III	4	2	-	120	52	-
5	GPMP IV	8	-	-	231	-	-
6	GPMP V	14	3	3	410	84	90
7	GPMP VI	-	-	-	-	-	-
8	GDRP	11	5	4	336	121	117
9	GPTP	5	-	-	1361	-	-
JUMLAH		42	12	8	2.458	316	237

*Sumber : Data Internal Telkom Corporate University Center*

Dari hasil data pelatihan diatas, dapat diketahui bahwa ada 9 nama pelatihan dimana hasil frekuensi pelatihan merupakan data jumlah pelatihan yang telah diselenggarakanya dalam setiap tahunnya. Berdasarkan tabel data pelatihan diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2021 telah dilakukan sebanyak 42 jumlah pelatihan dengan jumlah karyawan yang mengikutinya sebanyak 2.458 orang, pada tahun 2022 telah dilakukan sebanyak 12 jumlah pelatihan dengan jumlah karyawan yang mengikutinya sebanyak 316 orang dan pada tahun 2023 terhitung sampai bulan Oktober jumlah pelatihan yang telah diselenggarakan yaitu 8 pelatihan dengan jumlah karyawan yang mengikutinya sebanyak 237 orang. Dari tabel data pelatihan tersebut dapat disimpulkan bahwa dari tahun ke tahun perusahaan mengurangi frekuensi pelatihan dan jumlah karyawan yang diikutkan pelatihan. Dari data frekuensi pelatihan diatas, terdapat contoh nama-nama pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan Telkom *Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :

TABEL 1.5  
DATA NAMA PELATIHAN KARYAWAN  
TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER

NO	NAMA PELATIHAN
1	<i>E-learning Coaching Essential TR2, TR4, TR7</i>
2	<i>Advanced Coaching Retreat</i>
3	<i>Great People Managerial Program (GPMP)</i>
4	<i>Great People Trainee Program (GTP)</i>
5	<i>Great People Training Program (GTP)</i>
6	<i>Ambidextrous Leadership BP V</i>
7	<i>Animator Muda</i>
8	<i>B2B Account Management Batch</i>
9	<i>Business Development, Planning &amp; Analysis</i>
10	<i>Brevet Marketing</i>
11	<i>AWS Cloud Practitioner Essentials Day</i>
12	<i>Brevet-1 Basic Access Network</i>
13	<i>Google Career Certificate</i>
14	<i>Pelatihan Learning Proses for Learning Expert</i>
15	<i>Change Management for HR (CMHR) Certification</i>
16	<i>Train the Trainer for Account Managers</i>
17	<i>Knowledge Management Fundamentals</i>
18	<i>Bootcamp Akselerasi Proses Procure to Pay</i>
19	<i>Certification of Certified Associate in Project Management (CAPM)</i>
20	<i>Brevet Pajak</i>

*Sumber : Data Internal Telkom Corporate University Center*

Dari pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan Telkom *Corporate University Center* pada 3 (tiga) tahun belakang ini tepatnya tahun 2021, 2022 dan 2023 dapat diketahui bahwa ada 20 contoh nama-nama pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan Telkom *Corporate University Center*. Pelatihan yang telah diadakan Telkom *Corporate University Center* bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil data frekuensi pelatihan dan nama-nama pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan Telkom *Corporate University Center* terdapat informasi mengenai rata-rata data pelatihan per karyawan Telkom *Corporate University Center* yaitu sebagai berikut :

TABEL 1.6  
RATA-RATA DATA PELATIHAN PER KARYAWAN  
TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Pelatihan	Rata-rata Pelatihan / Karyawan
2021	180	1041	6 Pelatihan / Karyawan
2022	155	557	4 Pelatihan / Karyawan
2023	152	96	1 Pelatihan / Karyawan

*Sumber : Data Internal Telkom Corporate University Center*

Pada rata-rata data pelatihan per karyawan Telkom *Corporate University Center* tercatat bahwa data per November tahun 2023 yang menghitung dalam tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2021, 2022 dan 2023. Maka dengan ini dapat diperoleh kesimpulan, bahwa rata-rata pelatihan per karyawan berbanding lurus antara jumlah karyawan dengan jumlah pelatihan yang telah diselenggarakan, dimana semakin banyak karyawan maka semakin banyak pula karyawan dari Telkom *Corporate University Center* yang mengikuti pelatihan. Selain data perusahaan, untuk mendukung penelitian ini penulis juga telah melakukan pemberian pra-kuesioner mengenai variabel Pelatihan yang diisi oleh karyawan Telkom *Corporate University Center*. Data yang telah didapatkan sebagai berikut :

TABEL 1.7  
HASIL PRA-KUESIONER PELATIHAN  
TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER

No	Pernyataan	Penilaian					Total
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Instruktur pelatih perlu menggunakan beragam metode pembelajaran seperti presentasi, diskusi, atau studi kasus agar peserta dapat memahami pelatihan dengan baik				2	13	15
					13,3%	86,7%	100%
2.	Adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan relevan dengan pekerjaan yang saya kerjakan		2	2	5	6	15
			13,3%	13,3%	33,3%	40%	100%

3.	Materi yang diberikan pada saat pelatihan dapat saya terapkan dalam proses penyelesaian pekerjaan		1	3	5	6	15
			6,7%	20%	33,3%	40%	100%
4.	Saya merasa metode pelatihan sangat fleksibel dan dapat disesuaikan dengan gaya belajar individu			3	8	4	15
				20%	53,3%	26,7%	100%

Sumber : Olahan Penulis (2023)

Berdasarkan hasil *pra-kuesioner* mengenai pelatihan Telkom *Corporate University Center* yang diisi sebanyak 15 responden, dapat dilihat bahwa data mengenai pelatihan pada Telkom *Corporate University Center* dapat terbilang cukup baik namun masih ada responden yang memberikan respon beragam mulai dari sangat setuju sampai dengan tidak setuju.

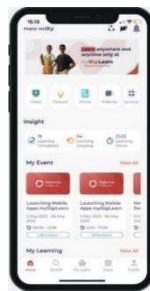
Dari respon yang terdapat pada data tersebut menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang merasa jika program pelatihan yang diselenggarakan oleh Telkom *Corporate University Center* masih terdapat karyawan yang belum puas akan program pelatihan tersebut, hal ini dapat dilihat dari hasil kuesioner tersebut yang masih ada memberikan respon tidak setuju, yaitu dapat dilihat pada pernyataan nomer 2 (Adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan relevan dengan pekerjaan yang saya kerjakan) sebanyak 13,3% yaitu setara dengan 2 responden dan ada respon tidak setuju, yaitu dapat dilihat pada pernyataan nomer 3 (Materi yang diberikan pada saat pelatihan dapat saya terapkan dalam proses penyelesaian pekerjaan) sebanyak 6,7% yaitu setara dengan 1 responden. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa masih ada permasalahan didalam Telkom *Corporate University Center* terutama mengenai program pelatihan, maka terkait hal tersebut masih diperlukan adanya evaluasi serta tindakan lebih lanjut mengenai peningkatan program pelatihan yang terdapat di Telkom *Corporate University Center*.

Untuk dapat meningkatkan performa kinerja karyawan yang ada di dalam perusahaan, maka diperlukan *knowledge management* agar menjadi fondasi untuk menciptakan, menyimpan dan mengelola pengetahuan dalam organisasi. *Knowledge management* juga dapat membantu perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pengetahuan serta memungkinkan perusahaan akan meningkatkan sumber daya manusianya agar dapat berdampak terhadap kinerja keseluruhan. Tentunya Telkom *Corporate University Center* memiliki implementasi *knowledge management* yaitu dengan cara melakukan *partnership* dengan perusahaan yang menyediakan

aplikasi pelatihan *online*, dimana Telkom *Corporate University Center* membagikan akun aplikasi pelatihan *online* tersebut kepada karyawannya secara bergantian untuk mengambil *knowledge* yang ada di dalam aplikasi pelatihan tersebut.

Telkom *Corporate University Center* memiliki karyawan organik dan *prohire* (ahli di bidangnya), karyawan *prohire* merupakan karyawan yang masa bekerjanya berdasarkan waktu kontrak, dimana sebelum masa kontrak kerja seorang karyawan *prohire* telah selesai, diminta untuk membuat *transfer knowledge* berupa dokumen agar *knowledge* yang dimiliki dapat di *repository*. Selain itu *knowledge management* yang dilakukan oleh Telkom *Corporate University Center* adalah *explicit knowledge to tacit knowledge*, dimana ketika karyawan di perusahaan mempunyai suatu *knowledge* yang belum diketahui oleh karyawan lain (*explicit knowledge*) akan diminta untuk membuat transisi menjadi *tacit knowledge* dengan bentuk video atau artikel yang kemudian dapat di *sharing* kepada karyawan lain.

Unit TKM (*Tribe Knowledge Management*) yang ada di Telkom *Corporate University Center* juga sering mengadakan event untuk *transfer knowledge* seperti *expert insight*, bedah buku dan lain sebagainya yang mana *event* tersebut berguna sebagai akuisisi karyawan yang ingin di *capture* ilmunya, lalu setelah itu dapat di *organize* dengan menggunakan platform *mydigilearn*. *Mydigilearn* adalah sebuah *digital learning platform* yang dibangun oleh Telkom *Corporate University Center* yang berfungsi untuk menyiapkan dan mengembangkan *digital talent* BUMN lalu akan dilanjutkan pada proses eksperimentasi inovasi dengan membawa prinsip *personalised learning*, pada platform tersebut karyawan bebas memasukan *knowledge* yang telah dimiliki berdasarkan kategori atau kompetensi yang telah tersedia di *platform*, lalu *platform* tersebut dapat diakses oleh umum agar mengetahui apa saja *knowledge* yang telah di unggah pada *platform mydigilearn* berdasarkan kategorinya. Bentuk dari *platform mydigilearn* yaitu sebagai berikut :



**Gambar 1.4 Aplikasi Knowledge Management TCUC**  
*Sumber : Telkom Corporate University Center*



Selain aplikasi implementasi *knowledge* yang ada pada *Telkom Corporate university Center*, untuk mendukung penelitian ini, penulis juga telah melakukan pemberian *pra-kuesioner* mengenai variabel *knowledge management* yang telah diisi oleh karyawan *Telkom Corporate University Center*. Data yang telah didapatkan sebagai berikut :

TABEL 1.8  
HASIL PRA-KUESIONER *KNOWLEDGE MANAGEMENT*  
TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER

No	Pernyataan	Penilaian					Total
		STS (1)	TS (2)	CS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Karyawan diberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat di lingkungan pekerjaan			1	8	6	15
				6,7%	53,3%	40%	100%
2.	Saya selalu mencari kesempatan untuk belajar dari kesalahan atau kegagalan yang saya alami dalam pekerjaan			1	3	11	15
				6,7%	20%	73,3%	100%
3.	Saya selalu mendokumentasikan dan mencatat hasil project yang telah dilakukan untuk membuat catatan pengalaman agar dapat diakses oleh tim di masa depan			3	10	2	15
				20%	66,7%	13,3%	100%

*Sumber* : Data Olahan Penulis (2023)

Berdasarkan hasil *pra-kuesioner* mengenai *knowledge management* *Telkom Corporate University Center* yang diisi sebanyak 15 responden, dapat dilihat bahwa data mengenai *knowledge management* pada *Telkom Corporate University Center* sudah terbilang baik meskipun masih terdapat beberapa responden yang memberikan respon cukup setuju.

Dari respon yang terdapat pada data tersebut menunjukkan bahwa *knowledge management* yang ada pada *Telkom Corporate University Center* sudah sangat baik, hal ini ditunjukkan oleh pengisian responden tidak ada yang mengisi kolom pilihan sangat tidak setuju dan tidak setuju, meskipun masih ada responden yang memilih pilihan cukup setuju. Hal ini dapat ditarik kesimpulan bahwa sejauh ini tidak ada permasalahan didalam *Telkom Corporate University Center* mengenai *knowledge*

*management*, maka terkait hal tersebut Telkom *Corporate University Center* diharapkan dapat mempertahankan serta meningkatkan *knowledge management* baik itu secara pemahaman materi maupun secara praktik di lingkungan kerja.

Untuk mendukung penelitian ini, penulis melakukan wawancara terkait kondisi yang terjadi di Telkom *Corporate University Center* mengenai pelatihan, *knowledge management* dan kinerja karyawan terhadap Telkom *Corporate University Center*.

Adapun data hasil wawancara yang telah dilakukan penulis yaitu sebagai berikut :

TABEL 1.9  
HASIL WAWANCARA KARYAWAN  
TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER

No	Pertanyaan	Hasil
1	Bagaimana program pelatihan untuk karyawan Telkom <i>Corporate University Center</i> dilaksanakan? Apakah menurut bapak sudah sesuai harapan? <b>(Principal Capability Account Management Accademy, Community and Tech Provider)</b>	Program pelatihan yang diselenggarakan di PT Telkom <i>Corporate University Center</i> sudah sangat baik, saat ini di Telkom <i>CorpU</i> sendiri mempunyai 2 jenis pelatihan yaitu pelatihan <i>mandatory (Personal Development Plan)</i> dan pelatihan <i>on request</i> . Untuk jenis pelatihan <i>mandatory</i> merupakan pelatihan yang telah direncanakan perusahaan seperti mengenai tren masa kini, pelatihan yang diselenggarakan sesuai dengan posisi pekerjaannya dan biasanya terkait dengan <i>leadership</i> . Untuk pelatihan <i>on request</i> yaitu suatu pelatihan yang sebelumnya belum ada di perusahaan dikarenakan adanya project baru dari perusahaan dan biasanya bersifat teknikal dan <i>soft skill</i> .  Sudah sesuai, walaupun masih banyak mengalami kendala dan <i>challenge</i> tetapi pelatihan yang dibentuk sudah memenuhi kebutuhan dari perusahaan seperti pada pelatihan <i>mandatory</i> , untuk pelatihan ( <i>Personal Development Plan</i> ) itu sudah di analisis untuk kebutuhan dari perusahaan. Demikian juga untuk pelatihan <i>on request</i> , pelatihan yang dilakukan ini untuk merespon perusahaan sesuai dengan permintaan dari perusahaan.
2	Bagaimana implementasi <i>knowledge management</i> di Telkom <i>Corporate University Center</i> ? Apakah menurut bapak ada yang perlu dikembangkan?	Implementasi terkait <i>knowledge management</i> di Telkom <i>Corporate University Center</i> sudah sesuai, namun masih ada 4 (empat) tahapan proses pengimplementasian <i>knowledge management</i> yang perlu ditingkatkan, yaitu dengan peningkatan implementasi <i>knowledge management</i> Telkom dengan tujuan pertama yaitu untuk mengidentifikasi, ini bertujuan untuk mengidentifikasi <i>knowledge</i> yang sudah dikumpulkan baik di masa lalu ataupun di masa mendatang dan menganalisis apakah <i>knowledge</i> yang dikumpulkan termasuk kedalam b2b atau b2c. Kedua itu menyimpan, ini bertujuan

		mengetahui dimana dan metode apa yang digunakan untuk menyimpan <i>knowledge</i> tersebut. Ketiga itu menyebarkan, ini bertujuan untuk melakukan langkah-langkah yang tepat terhadap <i>knowledge</i> yang sudah ada dan kemudian disebar, poin ini juga mengacu pada analisis seseorang mendapatkan penyebaran <i>knowledge</i> tersebut kira-kira mudah atau tidak. Keempat itu menggunakan, ini ditujukan untuk menggunakan <i>knowledge</i> tersebut, dalam bentuk pengimplementasian <i>knowledge management</i> dalam Telkom Corporate University Center diekstrak melalui <i>sharing session</i> dan webinar.
3	Apakah menurut bapak pelatihan dan <i>knowledge management</i> dapat meningkatkan kinerja dan performansi di Telkom Corporate University?	Iya betul sebenarnya itu sudah menjadi teori umum, karena salah satu faktor ketika seseorang mendapat prestasi dan kinerja yang bagus adalah melalui sebuah pelatihan. Logikanya seseorang akan bisa melakukan sesuatu yang diharapkan dalam <i>role</i> -nya kalau dia melakukan peningkatan kompetensi, maka dari itu ketika seseorang mau melakukan sesuatu yang tidak dia bisa individu tersebut harus belajar, tantangannya adalah bagaimana membuat pelatihan tersebut berjalan efektif dan saling terikat untuk men- <i>supply</i> pembelajaran itu dengan tepat sasaran.

Sumber : Wawancara Karyawan Telkom Corporate University Center

Berdasarkan hasil data wawancara yang telah dilakukan oleh penulis dengan *principal capability account management academy, community and tech provider* yang telah dilaksanakan di Telkom Corporate University Center dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan *knowledge management* mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kinerja dan performa di Telkom Corporate University Center, hal ini dapat dilihat dengan program pelatihan yang ada di Telkom Corporate University Center, seperti pelatihan *mandatory* dan pelatihan *on request*. Pelatihan-pelatihan tersebut dibentuk untuk menyesuaikan tren dan evaluasi perusahaan dalam meningkatkan performa perusahaan di masa depan, semua menyesuaikan dengan apa yang sedang perusahaan butuhkan.

Selain itu metode pengimplementasian yang dilakukan dalam menerapkan *knowledge management* sangat berstruktur dengan 4 tahapan proses sehingga *knowledge management* tersebut dapat diimplementasikan dengan baik. Namun masih terdapat permasalahan dan tantangan yang terjadi dalam program pelatihan dan proses pengimplementasian *knowledge management* terhadap kinerja dan performa di

Telkom *Corporate University Center*, berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

**“ANALISIS PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA TELKOM CORPORATE UNIVERSITY CENTER”**

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis dapat menyimpulkan rumusan masalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana penerapan Pelatihan pada *Telkom Corporate University Center*?
- b. Bagaimana penerapan *Knowledge Management* pada *Telkom Corporate University Center*?
- c. Bagaimana penerapan Kinerja Karyawan pada *Telkom Corporate University Center*?
- d. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di *Telkom Corporate University Center*?
- e. Bagaimana pengaruh Pelatihan terhadap *Knowledge Management* di *Telkom Corporate University Center*?
- f. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan di *Telkom Corporate University Center*?
- g. Bagaimana pengaruh Pelatihan dan *Knowledge Management* sebagai variabel *intervening* terhadap Kinerja Karyawan di *Telkom Corporate University Center*?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui penerapan Pelatihan yang ada pada *Telkom Corporate University Center*
- b. Untuk mengetahui penerapan *Knowledge Management* yang ada pada *Telkom Corporate University Center*
- c. Untuk mengetahui penerapan Kinerja Karyawan yang ada pada *Telkom Corporate University Center*
- d. Untuk mengetahui pengaruh antara Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di

Telkom *Corporate University Center*

- e. Untuk mengetahui pengaruh antara Pelatihan terhadap *Knowledge Management* di Telkom *Corporate University Center*
- f. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan di Telkom *Corporate University Center*
- g. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan *Knowledge Management* sebagai variabel *intervening* terhadap Kinerja Karyawan di Telkom *Corporate University Center*

### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan atau manfaat dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 aspek, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis. Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu untuk memberikan kegunaan sebagai berikut :

#### a. Manfaat Teoritis

Peneliti dapat mengaplikasikan teori ataupun ilmu pengetahuan serta pengalaman yang didapatkan selama perkuliahan dan *internship* di Telkom *Corporate University Center* pada penelitian ini dan adapun bagi pembaca diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemensumber daya manusia, serta dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya.

#### b. Manfaat Praktis

Manfaat hasil penelitian ini secara praktis yaitu diharapkan mampu untuk menambah wawasan terutama dalam hal pemecahan masalah yang berkaitan dengan perkembangan sumber daya manusia Telkom *Corporate University* dan menjadi masukan dan tambahan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan untuk memaksimalkan penerapan pelatihan dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan Telkom *Corporate University Center* dalam jangka waktu panjang.

### **1.6 Waktu dan Tempat Penelitian**

Penulisan ini dimulai pada bulan Oktober sampai dengan bulan Desember 2023. Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Indonesia,Tbk khususnya di Telkom *Corporate University Center* yang berlokasi di Jalan Gegerkalong Hilir No.47 Gegerkalong, Sukarasa, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat 40152.

### **1.7 Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan untuk mempermudah pembaca dalam melihat tugas akhir adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN :**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, latar belakang masalah penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA :**

Bab ini menjelaskan mengenai teori yang diambil berdasarkan beberapa kutipan buku, jurnal dan skripsi terdahulu yaitu teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Pelatihan, *Knowledge Management*, dan Kinerja Karyawan. Teori-teori tersebut digunakan sebagai kerangka pemikiran pada penelitian ini. Pada bab ini juga disertakan hasil dari penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis dan ruang lingkup penelitian.

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

Bab ini menjelaskan mengenai desain penelitian, variabel penelitian, variabel operasional dan skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, serta teknik dan analisis data.

#### **BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN :**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum objek penelitian, pembahasan hasil penelitian dan analisis dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan pada objek penelitian ini yaitu *Telkom Corporate University Center*.

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

Bab ini menjelaskan mengenai mengenai kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian dan saran dari peneliti bagi perusahaan maupun peneliti selanjutnya.