

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Salah satu perusahaan penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan yaitu PT.Telkom sudah melayani jutaan pelanggan di seluruh wilayah Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon tidak bergerak dan telepon nirkabel, komunikasi seluler, layanan jaringan, informasi dan sebagainya.

Adanya kebijakan liberalisasi pemerintah dalam bidang telekomunikasi yang ditandai dengan terbukanya usaha tanpa menggandeng perusahaan lokal menyebabkan perusahaan-perusahaan operator yang merupakan pelanggan terhadap PT. Telkom beralih kepada produk berkualitas dan harganya lebih murah. Hal ini menyebabkan secara umum berkurangnya pelanggan PT. Telkom. Ketidakmampuan untuk menyediakan produk ataupun jasa yang berteknologi maju, murah, dan berkualitas menyebabkan PT. Telkom tidak dapat memenangkan persaingan pasar yang semakin kompleks. Ketidakmampuan ini terutama disebabkan oleh kekurangan modal dan inovasi yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Apalagi dihadapkan dengan perkembangan teknologi informasi dengan kedinamisan yang tinggi. Dengan banyaknya pesaing penyelenggara telekomunikasi saat ini. Dengan keadaan seperti ini kinerja karyawan semakin menurun seperti di salah satu cabang PT. Telkom di daerah Bandung Witel Lembong yang mengalami penurunan kinerja yang cukup besar.

Berdasarkan wawancara dengan *manager* HRD PT.Telkom Witel Lembong, dalam kurun waktu tiga tahun terakhir ini terdapat masalah dalam manajemen PT. Telkom Witel Lembong yaitu adanya penurunan kinerja pada karyawan. Hal tersebut diduga terjadi karena kurangnya pengetahuan karyawan terhadap tugas dan kewajibannya masing-masing. Pernyataan dari *manager* HRD PT. Telkom Witel Lembong tersebut didasarkan pada kecenderungan menurunnya tingkat penilaian kinerja PT. Telkom Witel Lembong yang bisa dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1.1
Penilaian Kinerja Karyawan PT.Telkom Witel Lembang

Nilai	2011	2012	2013
P1	23	21	18
P2	127	113	106
P3	181	192	196
P4	32	34	38
P5	4	7	9
Jumlah	367	367	367

Sumber : Kepala HRD PT.Telkom Witel Lembang

Dari hasil tabel di atas terlihat penurunan kinerja karyawan dari tahun ke tahun yang cukup besar, Untuk mengukur kinerja karyawan, PT Telkom menggunakan *Competency Based Human Resources Management* (“CBHRM”). CBHRM telah digunakan oleh PT Telkom sejak tahun 2004 yang pada awalnya digunakan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Pada tahun 2007, CBHRM telah digunakan secara penuh untuk mengukur kinerja karyawan, menentukan tingkat gaji dan membangun kompetensi. Berdasarkan hal tersebut, kami memperbarui direktori kompetensi dan membangun sebuah Master Plan untuk memberikan arah bagi pengembangan SDM kami untuk periode 2008-2012. Pada tahun 2009, kebijakan CBHRM telah mencakup beberapa bidang, antara lain:

- **Pengembangan Kompetensi:** dilakukan pemutakhiran Direktori Kompetensi agar dapat mendukung aplikasi *assessment tool*, kemudian dilakukan juga evaluasi terhadap aplikasi *assessment tool* tersebut dan pembaharuan panduan pengembangan kompetensi yang sejalan dengan transformasi perusahaan menjadi perusahaan *InfoComm*;
- **Manajemen Karir:** dilaksanakannya *job tender* dan *fit and proper test* untuk posisi tertentu dengan memperhitungkan kecocokan profil;
- **Manajemen Kinerja:** dilakukan evaluasi dan pengembangan terhadap aplikasi *assessment tool* dengan penambahan sistem pengukuran kompetensi 3600,

yang keduanya ditujukan untuk membangun kompetensi dengan tujuan mengurangi penilaian sendiri dan menambah penilaian oleh atasan.

Menurut kepala HRD penurunan itu terjadi akibat mulai menurunnya pengetahuan yang sulit berkembang. PT. Telkom sudah mencoba berbagai pelatihan dan pendidikan agar dapat terus meningkatkan kinerja karyawan.

Pendidikan dan pelatihan karyawan difokuskan kepada:

- Pengembangan kepemimpinan. Pembinaan karyawan yang berpotensi sebagai pemimpin dan berkinerja tinggi yang telah menunjukkan komitmen untuk memberikan yang terbaik dan berwawasan global
- Mendukung pencapaian corporate strategic goals. Dengan mengacu pada CSS dan business plan unit bisnis terkait
- Mengurangi kesenjangan kompetensi karyawan, melalui evaluasi kompetensi berbasis penilaian CBHRM.

Program pengembangan kepemimpinan disediakan dalam berbagai program:

- Kepemimpinan Tingkat Dasar (*Supervisory Leadership Fundamental*, *Supervisory Leadership Functional*)
- Kepemimpinan Tingkat Menengah (Suspim 135 B, *Public Leadership* untuk Manajemen Madya)
- Kepemimpinan Tingkat Senior (Suspim 135 A, *Functional Leadership*, *Commander Training*, *Public Leadership* untuk Manajemen Senior)

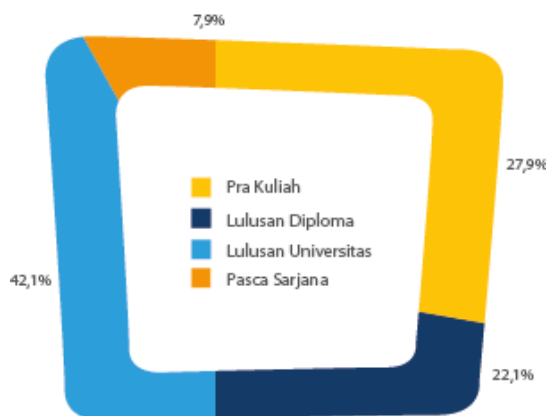
Komposisi karyawan Telkom Group per 31 Desember 2011 menunjukkan porsi karyawan berpendidikan pra kuliah lebih kecil, yaitu 27,9%, dibandingkan karyawan lulusan sarjana yang menguasai porsi 42,1%. Hal ini dikarenakan Perusahaan lebih memfokuskan pada perekrutan karyawan berpendidikan lebih tinggi dalam rangka memenuhi kualifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk mendukung kemajuan usaha.

Tabel 1.2
Komposisi Karyawan Telkom Group

Tingkat Pendidikan	Telkom	Anak Perusahaan	Telkom Group	%
Pra Kuliah	6.695	564	7.259	27,9
Lulusan Diploma	4.808	944	5.752	22,1

Lulusan Sarjana	6.594	4.351	10.945	42,1
Pasca Sarjana	1.683	384	2.067	7,9
Jumlah	19.780	6.243	26.023	100,0

Sumber : Kepala HRD PT.Telkom Witel Lembang



Sumber : Kepala HRD PT.Telkom Witel Lembang

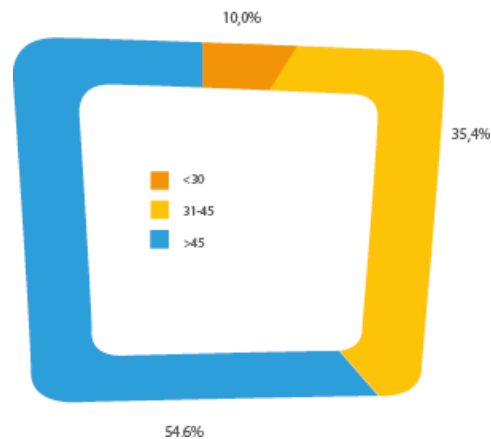
Gambar 1.1 Grafik Profil Karyawan Telkom Group Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan tingkat usia, kelompok karyawan Telkom Group berusia di atas 45 tahun per 31 Desember 2011 masih mendominasi dengan persentase sebesar 54,6%, yang diikuti kelompok karyawan berusia 31 hingga 45 tahun sebesar 35,4% dan kelompok karyawan di bawah usia 30 tahun sebesar 10,0%.

Tabel 1.3
Profil Karyawan Telkom Group Berdasarkan Usia

Kelompok Usia	Telkom	Anak Perusahaan	Telkom Group	%
<30	913	1.686	2.599	10,0
31 - 45	5.089	4.127	9.216	35,4
>45	13.778	430	14.208	54,6
Jumlah	19.780	6.243	26,023	100,0

Sumber : Kepala HRD PT.Telkom Witel Lembang



Sumber : Kepala HRD PT.Telkom Witel Lembong

Gambar 1.2 Grafik Profil Karyawan Telkom Group Berdasarkan Usia

Disamping itu PT TELKOM menerapkan *knowledge management* yang menekankan pada sistem portal perusahaan yang disebut dengan *Telkom Portal*. Telkom Portal memungkinkan perusahaan untuk mengaplikasi informasi dan pengetahuan perusahaan untuk mendukung bisnis perusahaan. Telkom portal ini terdiri dari aktivitas :

- Aplikasi, dalam hal ini Telkom portal menggunakan sistem intranet untuk mengorganisir karyawan-karyawan dalam suatu departemen atau antar organisasi (divisi).
- *Collaboration* : Telkom portal menyediakan menyediakan layanan *teleconferencing*, *chatting*, dan komunikasi dua arah.
- *Personalization*, Telkom Portal menyediakan gambaran tentang personil-personil dalam organisasi
- Pemberitaan, Telkom Portal memuat tentang berita-berita/ Informasi tentang pasar, persaingan, dalam masalah internal dan eksternal.
- Integrasi, mengintegrasikan seluruh organisasi dalam PT Telkom. Fenomena pelaksanaan *knowledge management* PT Telkom
- Belum memiliki system evaluasi/ penilaian keberhasilan penerapan *knowledge management* dalam kaitannya dengan aspek financial. Dalam hal ini “nilai bisnis” *knowledge management* belum dapat diidentifikasi, sehingga mengurangi motivasi untuk menerapkan *knowledge management*.

- Proses sosialisasi penerapan knowledge management belum meliputi seluruh karyawan dan terbatas pada karyawan tertentu yang diatur dalam kebijakan perusahaan. Hal ini menyebabkan proses penciptaan pengetahuan dari *knowledge sharing* belum optimal.

Menurut Ganesh Natarajan dan Sandya Shekhar (2001:80) mengemukakan bahwa kinerja bisnis yang dinamis dapat dicapai melalui:

- Proses bisnis yang terfokus pada pelanggan
- Pengukuran kinerja yang baik
- Penempatan orang yang sesuai dengan perannya
- Kualitas yang tinggi pada tingkat harga yang rendah
- Teknologi informasi yang memainkan peran yang penting

Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dapat dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Menurut Hendrik dalam Kosasih (2003) pengetahuan merupakan data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan serta motivasi dari sumber yang kompeten. Terdapat 2 (dua) tipe pengetahuan, yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, *tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia (Uriarte dalam Indriyati, 2008).

Kesuksesan dan kinerja perusahaan bisa dilihat dari kinerja yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada kinerja dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan (Yuniningsih, 2002).

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu

mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan (Habibah, 2001).

Lebih lanjut kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap karyawan mempunyai peran di dalam meningkatkan perusahaannya. Seperti yang dikatakan oleh Fatwan (2006).

Berdasarkan apa yang sudah di paparkan maka peneliti tertarik untuk meneliti topik Knowledge Management dikaitkan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian judul penelitian ini adalah “STUDI TENTANG PENERAPAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PT.TELKOM Witel Lembong Bandung” untuk mengoptimalkan pengetahuan mereka dan meningkatkan penilaian kinerja karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

PT Telkom yang merupakan perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia memiliki masalah dengan kinerja karyawan yang ada didalamnya, terutama untuk Telkom Witel Lembong Bandung. Penurunan kinerja karyawan tersebut diduga karena kurangnya *knowledge management* yang diketahui oleh para karyawan-karyawannya. Untuk itu diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang salah satunya melalui pengimplementasian *knowledge management*. Diduga *knowledge management* dapat meningkatkan kinerja karyawan PT Telkom Witel Lembong Bandung.

1.3 Rumusan Masalah

Dari penjelasan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran penerapan *knowledge manegement* pada PT. Telkom witel Lembong Bandung ?

2. Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada PT. Telkom Witel Lembong Bandung ?
3. Bagaimana pengaruh penerapan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Witel Lembong Bandung ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui gambaran mengenai *Knowledge management* PT. Telkom Witel Lembong.
2. Untuk Mengetahui gambaran kinerja karyawan PT. Telkom Witel Lembong.
3. Untuk Mengetahui pengaruh penerapan *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja karyawan PT. Telkom Witel Lembong.

1.5 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat berguna atau bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis

Dapat membantu proses pembelajaran serta pengaplikasian ilmu pengetahuan, terutama yang berhubungan dengan MSDM yang berkaitan dengan pengaruh *knowledge management* terhadap peningkatan kinerja karyawan

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan khazanah keilmuan yang dapat di manfaatkan untuk kepentingan manajerial khususnya pada *knowledge management* dan kinerja karyawan.