

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Telkom Corporate University

Pada tahun 2012, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. (PT. Telkom) meluncurkan Telkom Corporate University (Telkom CorpU). Telkom Corporate University Center (TCUC). Telkom CorpU dibangun untuk mendukung ekspansi global yang gencar dilakukan beberapa tahun terakhir. Karena cita-cita Telkom adalah mengglobal, maka Telkom harus menyesuaikan diri dengan Global Standar.

Sejalan dengan strategi ekspansi global yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, maka kesiapan sumberdaya manusia (SDM) menjadi tantangan tersendiri yang perlu dicarikan solusinya secara tepat. Go global tentunya membutuhkan SDM, sistem, dan praktik bisnis yang juga berstandar global. Manajemen Telkom telah menjadikan pembentukan *center of excellence* dalam pengembangan SDM sebagai inisiatif strategis pertama dan utama.

Berdasarkan dengan keadaan di atas Telkom CorpU merupakan wahana strategis yang dirancang untuk mendukung pencapaian misi perusahaan dengan melakukan penguatan kemampuan belajar individu dan organisasi. Hasil dari semua kegiatan *learning & development* harus berkorelasi dan mendukung langsung kinerja bisnis Telkom agar bisa tumbuh secara berkesinambungan di atas rata-rata perkembangan industri. Telkom CorpU dibangun untuk menempatkan Telkom sebagai *Center of Excellence*.



Gambar 1.1 Perkembangan Pusdiklat Telkom Menjadi Telkom CorpU

Sumber: <https://corpu.telkom.co.id>

Pengelolaan operasional Telkom CorpU dilaksanakan oleh *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*.

Telkom CorpU memiliki tiga obsesi utama, yaitu:

-) *Telkom CorpU becomes a national asset and place to learn for ICT players in the Region.*
-) *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.*
-) *Building Future Ready Global Leaders for Digital Business.*

1.1.2 Visi, Misi dan Program Utama Perusahaan

Visi dan misi Telkom CorpU tentunya tak lepas dari Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Visi dan misi dari Telkom CorpU adalah sebagai berikut.

A. Visi:

“Be The King of Digital In The Region”

B. Misi:

“Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”

Telkom CorpU Center dalam rangka mengembangkan *World-class people and culture*, menetapkan program utama dan spirit “Disruptive Learning” 2016 sebagai berikut :



Gambar 1.2 Program Utama Telkom CorpU

Sumber: <https://corpu.telkom.co.id>

1.1.3 Logo Telkom Corporate University

Logo Telkom CorpU dapat dilihat dari gambar di bawah ini :



Gambar 1.3 Logo Telkom CorpU

Sumber: Telkom CorpU

Tagline

From competence to commerce, yang bermakna “dari kompetensi untuk perdagangan” dimana pesan yang disampaikan adalah bahwa Telkom CorpU akan mewujudkan *Center of Excellence* yang dapat melahirkan *great leader*, *great people* dan *global standard*.

1.1.4 Budaya Perusahaan

Budaya yang digunakan oleh Telkom CorpU adalah

The Telkom Way



Gambar 1.4 Budaya Telkom CorpU

Sumber: Telkom CorpU

BASIC BELIEF : ALWAYS THE BEST

-) Integrity (Integritas, Perilaku Positif, Kejujuran).
-) Enthusiasm (Antusiasme, Keunggulan, Keinginan untuk menjadi yang terbaik).
-) Totality (Totalitas, Pengembangan diri, Berkomitmen dalam tugas).

CORE VALUES : PRINCIPLES TO BE THE STAR

-) Solid (Sinergi, Visi bersama, Saling percaya).
-) Speed (Inisiatif, Kecepatan melayani, Kecepatan keputusan).

) Smart (Memahami tujuan, Menetapkan prioritas, Mencari cara baru).

KEY BEHAVIOUR (PRACTICE TO BE THE WINNER)

) Imagine (Merencanakan kemenangan, Menetapkan target, Analisis resiko).

) Fokus (Fokus, Menetapkan *quick win*, optimalisasi sumber daya).

) Action (Tindakan nyata, Evaluasi, Perbaikan yang berkelanjutan).

1.1.5 Kegiatan Usaha

A. Mekanisme Pengelolaan

1. Penyelenggara aktivitas pembelajaran Perusahaan (*corporate learning*) menggunakan pendekatan strategi *Corporate University*.
2. Implementasi *Corporate University* sebagaimana dimaksud pada point 1 diwujudkan dalam suatu *strategic learning* perusahaan yang disebut Telkom CorpU yang selanjutnya disebut Telkom CorpU
3. Telkom CorpU merupakan suatu wahana strategis yang dirancang untuk mendukung pencapaian misi Perusahaan dengan melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperkuat kemampuan belajar individu dan organisasi dalam rangka mewujudkan *Center of Excellence*.
4. Pengelolaan Telkom CorpU diwadahi dalam struktur organisasi yang dijalankan dengan mekanisme pengelolaan sebagai berikut:
 - a. *Board of* Telkom CorpU yang beranggotakan Direktur secara *ex-officio*.
 - b. Pengelolaan operasi penyelenggaraan Telkom CorpU dalam lingkup Telkom Group diselenggarakan oleh Unit Operasi Perusahaan yang diwadahi dalam struktur organisasi Telkom CorpU Center.

B. Board of Telkom CorpU

1. *Principal* berperan memberikan *learning strategy direction* Perusahaan dalam lingkup Telkom Group dan bertanggung jawab memastikan arah pembelajaran sesuai dengan strategi bisnis perusahaan.

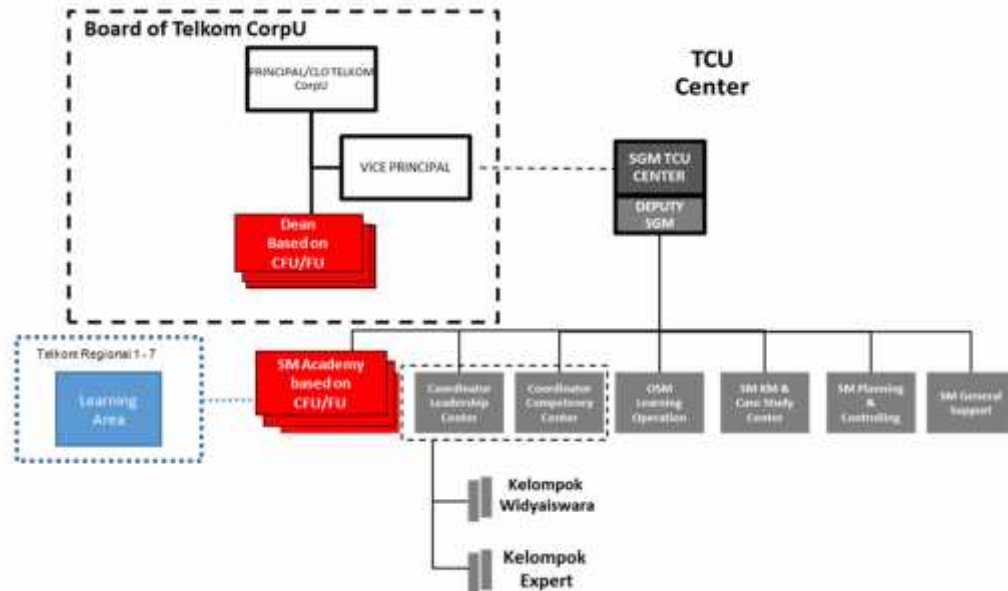
2. *Vice Principal* berperan sebagai Sekretaris *Board of Telkom CorpU* sekaligus berperan mengendalikan implementasi *learning strategy direction* Perusahaan melalui Telkom CorpU berjalan efektif dalam memenuhi kebutuhan *learning* perusahaan yang selaras dengan kebutuhan bisnis.
3. Ketua Academy berperan memberikan *functional learning strategy direction* untuk aktivitas Academy yang dipimpinnya dan bertanggung jawab memastikan *learning* kurikulum dan *Learning Solution* yang dikembangkan Academy, selaras (*linked*) dengan strategi bisnis perusahaan yang relevan.

C. Kelompok Kerja Telkom CorpU

1. Implementasi pengelolaan proses pembelajaran (*learning*) perusahaan melalui Telkom CorpU memerlukan integrasi dari seluruh *learning resources*, proses dan sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
2. Untuk menjamin efektivitas pengelolaan implementasi Telkom CorpU secara keseluruhan, maka di dalam pengorganisasian Telkom CorpU sebagaimana diperlukan mekanisme *share ownership* yang diwadahi dalam suatu mekanisme kerja yang disebut Kelompok Kerja Telkom CorpU.
3. Kelompok Kerja Academy terdiri dari:
 - a. Kelompok Kerja *Customer Facing Unit (CFU)* meliputi bidang:
 - 1) *Mobile*
 - 2) *Digital, Innovation & Strategy Portfolio*
 - 3) *Consumer*
 - 4) *Enterprise*
 - 5) *Wholesale & International*
 - b. Kelompok Kerja *Functional Unit (FU)* meliputi bidang:
 - 1) *Network, IT & Solution*
 - 2) *Human Capital, Finance & Leadership*

1.1.6 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Telkom CorpU dapat dilihat dari gambar 1.5 di bawah ini :



Gambar 1.5 Struktur Organisasi Telkom CorpU

Sumber : <https://corpu.telkom.co.id>

1.2 Latar Belakang Penelitian

Knowledge management (KM) menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran sebuah organisasi. *Knowledge* yang dimiliki oleh organisasi harus mampu memberikan kemajuan bagi organisasi itu sendiri. Agar organisasi dapat bertahan hidup, maka diwajibkan agar setiap orang yang ada di dalam organisasi untuk *knowledge sharing*. Untuk itu dibutuhkan manajemen yang kuat agar pengetahuan tersebut diserap oleh setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja dengan didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan organisasi. Hal ini juga disadari oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (PT. Telkom) yang menerapkan program KM pada seluruh anak perusahaannya tak terkecuali dengan Telkom CorpU yang menjadi sarana PT. Telkom membentuk *Center of Excellence* untuk memperkuat dan memperkokoh kemampuan belajar individu dan organisasi.

Menurut Tobing dalam Nawawi (2012:166), pada hakikatnya *knowledge* sebagian besar berada di dalam kepala manusia dalam bentuk *tacit knowledge*,

bukan di sistem informasi yang canggih. Salah satu cara pendekatan yang berpusat kepada manusia adalah dengan menumbuhkan budaya yang kondusif terhadap berjalannya proses – proses di dalam KM, mulai dari proses *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer/sharing* dan *knowledge utilization* (Nawawi 2012:166).

PT. Telkom menerapkan program KM sejak tahun 2005. PT. Telkom menggunakan KM *Tools* berbasis aplikasi IT yang dinamakan Kampiun untuk mengelola pengetahuan yang dimiliki individu dan organisasi. Kampiun merupakan wahana berbagi informasi dan pengetahuan yang dapat diakses oleh seluruh karyawan Telkom Group termasuk karyawan yang berada di Telkom CorpU. Kampiun dapat digunakan dengan cara mengakses *website* Kampiun di <https://Kampiun.telkom.co.id/> lalu *sign in* dengan menggunakan NIK karyawan dan passwordnya. Kampiun merupakan salah satu program KM yang diterapkan di PT. Telkom dan Telkom CorpU, ada juga program KM secara praktis yang dinamakan *Community of Practice* (CoP). CoP adalah komunitas - komunitas yang muncul di perusahaan, dalam hal ini berada di Telkom CorpU yang membahas mengenai isu-isu yang muncul dalam pekerjaan dan inovasi di perusahaan. Komunitas ini bebas diikuti oleh karyawan Telkom CorpU, syaratnya hanya memiliki ketertarikan yang sama. Komunitas ini biasanya berkumpul dalam unit kerja yang sama atau pekerjaan yang sejenis dan bisa saja terdiri dari beberapa divisi. Kegiatan CoP ini waktunya tidak ditentukan perusahaan, tetapi tergantung dari komunitas itu sendiri.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Rozaq Laksmana selaku *Manager Knowledge Sharing & Utilization* PT. Telkom Indonesia, budaya *knowledge sharing* diterapkan di PT. Telkom dan Telkom CorpU menggunakan Kampiun sebagai KM *Tools* untuk melakukan *knowledge sharing* secara virtual. Kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan PT. Telkom dan Telkom CorpU menjadi bagian program KM yang diterapkan.

Knowledge sharing di Telkom CorpU dilakukan oleh karyawan pada posisi Band III dan Band IV dari 7 Band posisi karyawan di PT . Telkom, yang mana posisi tertinggi karyawan PT. Telkom ditempati oleh karyawan dengan posisi Band I dan posisi terendah karyawan ditempati oleh karyawan dengan

posisi Band VII. Karyawan dengan posisi Band III menempati level jabatan Manager dan karyawan dengan posisi Band IV menempati level jabatan Asisten Manager. *Knowledge sharing* yang dapat dilakukan ada dua jenis yaitu *knowledge sharing* dengan tema bebas tetapi masih berkaitan dengan kegiatan bisnis perusahaan dan *knowledge sharing* dengan tema yang telah ditentukan perusahaan dan berkaitan langsung dengan penilaian kompetensi karyawan yang dapat mempengaruhi kenaikan gaji dan promosi karyawan.

Knowledge sharing karyawan dapat dilakukan dengan riset, pengadaaan dan pengalaman yang berkaitan dengan tema yang telah ditentukan perusahaan, misalnya berkaitan dengan target perusahaan pada tahun berjalan, lalu dijadikan karya tulis dan dikirimkan ke bagian manajemen *knowledge sharing & utilization*. Setelah itu, bagian manajemen *knowledge sharing & utilization* mengirimkan kepada Manajemen HRD untuk diperiksa oleh *expert* yang telah ditentukan dan kompeten di *stream* yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karya tersebut akan dinilai kelayakannya. Apabila karya tulis di-*reject* oleh *expert*, karya tulis tersebut dapat akan dikembalikan untuk dilakukan revisi oleh karyawan dan bila sudah sesuai, akan di-*approve* oleh *expert*. Apabila karya tulis dinilai layak oleh *expert*, karyawan akan mendapatkan poin dari sistem yang nantinya akan mempengaruhi persyaratan untuk penilaian kompetensi karyawan yang dapat mempengaruhi kenaikan gaji karyawan. Setelah karya tulis dinilai layak oleh *expert* dan di-*approve*, selanjutnya karya tulis tersebut diunggah ke Kampiun dan dapat dibaca oleh seluruh karyawan Telkom CorpU untuk dijadikan *knowledge* yang baru bagi karyawan.

Secara proses, kegiatan *knowledge sharing* dengan tema bebas (masih berkaitan dengan kegiatan bisnis perusahaan) dan tema yang telah di tentukan perusahaan itu sama harus melalui pemeriksaan kelayakan oleh *expert* yang telah ditentukan, hanya terdapat perbedaan dalam sistem poin untuk penilaian kompetensi saja, untuk tulisan dengan tema bebas (masih berkaitan dengan kegiatan perusahaan) tidak mendapat poin, *pure* karyawan melakukannya atas motivasi dirinya sendiri untuk melakukan *knowledge sharing*.

Insentif termasuk pengakuan dan penghargaan telah direkomendasikan sebagai intervensi untuk memfasilitasi *knowledge sharing* dan membantu

membangun budaya yang mendukung (Wang & Noe, 2010). Sependapat dengan Wang & Noe, Robertson dan Hammersley et al. dalam Jing (2015:38) mengemukakan bahwa insentif dan program penghargaan adalah yang paling menentukan kegiatan *knowledge sharing* dalam survei sebuah *project* yang dilakukan terhadap lebih dari 600 perusahaan di Inggris. Sesuai dengan hal tersebut, PT. Telkom telah melakukan pemberian insentif kepada karyawan yang telah melakukan kegiatan *knowledge sharing*.

PT. Telkom dan Telkom CorpU mencoba menerapkan dorongan-dorongan bagi karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan menggelar *Knowledge Management Award*, yaitu acara penghargaan bagi karyawan yang menjadi kontributor *knowledge sharing* terbaik setiap tahunnya. Dalam acara tersebut, perusahaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mempresentasikan hasil karya tulisnya lalu memberikan *reward* berupa paket perjalanan wisata atau diikutkan dalam kegiatan seminar internasional secara gratis. Karyawan juga didorong oleh perusahaan untuk melakukan *knowledge sharing* dengan cara menerapkan sistem poin bagi setiap tulisan yang telah dinilai layak untuk di *publish* di Kompas. Poin tersebut akan menjadi salah satu penilaian kompetensi karyawan yang mempengaruhi kenaikan gaji serta promosi karyawan.

Berdasarkan data yang penulis dapat dari hasil wawancara tidak terstruktur dengan Bapak Rozaq Laksamana, didapatkan jumlah karyawan Band III dan Band IV yang melakukan *knowledge sharing* di tahun 2015 dan 2016 yang disajikan melalui tabel 1.1 dibawah ini :

Tabel 1.1
Presentase Karyawan Telkom CorpU yang Melakukan Kegiatan
Knowledge Sharing

	Tahun 2015		Tahun 2016	
Band Posisi	Band III	Band IV	Band III	Band IV
Jumlah Karyawan	78	48	78	48
Jumlah Karyawan yang melakukan <i>Knowledge Sharing</i>	38	27	56	31
Presentase Karyawan yang melakukan <i>Knowledge Sharing</i>	48,7%	56,25%	71,7%	64,5%
Persentase Karyawan yang belum melakukan <i>Knowledge Sharing</i>	51,3%	43,75%	28,3%	35,5%

Sumber: Hasil Olahan Penulis, 2016

Menurut Bapak Rozaq Laksmana, data diatas merupakan campuran data *knowledge sharing* dengan tema bebas (masih berkaitan dengan kegiatan bisnis perusahaan) dan *knowledge sharing* yang dilakukan menyangkut penilaian kompetensi karyawan. Hanya saja untuk *knowledge sharing* dengan tema bebas yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan memiliki presentasi yang sedikit, kurang dari 50% dari jumlah karyawan Band III dan Band IV.

Dari data di atas menunjukkan bahwa persentase karyawan yang belum melakukan *knowledge sharing* pada tahun 2015 untuk Band III adalah sebesar 51,3% dan Band IV 43,7%, sedangkan pada tahun 2016, karyawan Band III yang belum melakukan *knowledge sharing* memiliki persentase 28,3% dan Band IV sebesar 35,5%.

Meskipun penerapan *reward* sebagai pendorong motivasi karyawan telah diterapkan oleh Telkom CorpU, tetapi masih belum memaksimalkan kegiatan *knowledge sharing* karyawan. Bapak Rozaq Laksmana mengatakan *knowledge sharing* yang dilakukan masih belum optimal karena Telkom CorpU mengharapkan untuk seluruh karyawan Band III dan Band IV dapat melakukan kegiatan *knowledge sharing*.

Setelah dilakukan wawancara tidak terstruktur kepada beberapa karyawan Band III dan Band IV di Telkom CorpU, disimpulkan beberapa kendala yang dihadapi oleh karyawan dalam kegiatan *knowledge sharing*. Kendala – kendala tersebut yaitu :

1. Kurangnya kesadaran karyawan terhadap kegiatan *knowledge sharing*.
2. Kendala dalam menulis, karena tidak semua karyawan di Telkom CorpU mampu untuk berbagi pengalaman dan *knowledge* yang dimiliki kedalam bentuk tulisan, walaupun dari Telkom CorpU sendiri sudah memberikan panduan untuk menulis dalam kegiatan *knowledge sharing*.

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka penulis tertarik untuk meneliti pengaruh dari faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik bagi pelaksanaan kegiatan *knowledge sharing* yang dilakukan di Telkom CorpU. Penulis mengambil judul **“Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Knowledge Sharing di Telkom Corporate University”** untuk penelitian ini.

1.3 Perumusan Masalah

1. Bagaimana motivasi intrinsik karyawan di Telkom CorpU ?
2. Bagaimana motivasi ekstrinsik karyawan di Telkom CorpU ?
3. Bagaimana kegiatan *knowledge sharing* di Telkom CorpU?
4. Bagaimana pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik karyawan terhadap kegiatan *knowledge sharing* di Telkom CorpU ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Motivasi intrinsik karyawan di Telkom CorpU.
2. Motivasi ekstrinsik karyawan di Telkom CorpU.
3. Kegiatan *knowledge sharing* di Telkom CorpU.
4. Pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik karyawan terhadap kegiatan *knowledge sharing* di Telkom CorpU.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan bagi penulis dalam mempraktikkan teori-teori yang telah didapatkan untuk selanjutnya menjadi solusi dalam permasalahan di dalam dunia kerja yang berkaitan dengan masalah motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik karyawan dalam kegiatan *knowledge sharing*.
2. Penelitian ini pun diharapkan dapat berguna dalam penelitian yang akan dilakukan selanjutnya terutama yang berkaitan dengan pengaruh motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik terhadap kegiatan *knowledge sharing*.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi, pertimbangan solusi dan saran untuk permasalahan yang berkaitan dengan motivasi karyawan, baik motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik dalam melakukan kegiatan *knowledge sharing* di Telkom CorpU, sehingga Telkom CorpU dapat mengetahui motivasi apa yang paling mempengaruhi kegiatan *knowledge sharing* karyawan, dan meningkatkan kesuksesan implementasi *knowledge sharing* di Telkom CorpU.

1.6 Sistematika Penulisan Penelitian

Dalam penelitian ini, sistem penulisan penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama penelitian berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab kedua, akan diuraikan teori-teori yang melandasi dan berkaitan dengan penelitian. Di dalam bab ini juga akan diuraikan beberapa pembahasan mengenai penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang pernah membahas mengenai permasalahan yang sama.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ketiga berisi metodologi penelitian yaitu metode pengumpulan data dan metode analisisnya untuk membuktikan hipotesa yang telah disusun.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab keempat akan berisi data-data yang telah dikumpulkan, hasil penelitian, dan pembahasan hasil penelitian untuk membuktikan hipotesa penelitian.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kelima merupakan bab penutup yang akan berisi uraian kesimpulan dari hasil penelitian dan saran-saran.