

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini dijelaskan mengenai hal-hal yang menjadi latar belakang dibuatnya penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta batasan penelitian yang digunakan dalam penelitian yang dibuat.

I.1 Latar Belakang

Persaingan yang ketat yang dihadapi PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (PT Telkom) dalam bisnis telekomunikasi membuat perusahaan ini terus berupaya dalam mengoptimalkan pengelolaan sumber daya. Yuliazmi (2005) menyatakan bahwa kondisi persaingan antar perusahaan bisnis yang semakin ketat menyebabkan perlu adanya perubahan paradigma dari *resources-based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness*. Konsep *resources-based competitiveness* bertumpu pada keunggulan sumber daya alam, lokasi, dan kondisi geografis, sedangkan konsep *knowledge-based competitiveness* berdasarkan pada ilmu pengetahuan dan teknologi serta pengembangan sumber daya perusahaan. *Knowledge* yang dimiliki oleh para karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan. Dengan *knowledge* yang dimiliki karyawannya, perusahaan akan memiliki kemudahan dalam mengelola, mengakses dan mengembangkan *new knowledge* serta mempercepat terjadinya transfer *knowledge* pada karyawan baru. Pengelolaan *knowledge* telah lama dilakukan PT Telkom dengan memanfaatkan *knowledge management system*, KAMPIUN.

Tingkat kepentingan *performance* Sumber Daya Manusia (SDM) menyebabkan PT Telkom perlu memberikan *reward* untuk memotivasi karyawannya agar lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya dan juga sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap karyawan yang berprestasi dalam membantu pencapaian target bisnis perusahaan serta terhadap pihak eksternal yang ikut membesarkan nama perusahaan. Program *reward* sangat penting untuk mendapatkan perhatian yang sungguh-sungguh karena *reward* dapat meningkatkan maupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja maupun motivasi karyawan (Handoko, 1997). PT

Telkom memberikan beberapa bentuk *reward* setiap tahunnya kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan yang dapat dilihat pada Tabel I.1 dan Tabel I.2.

Tabel I.1 Daftar Penghargaan yang Diperoleh Karyawan Tahun 2010
(telkom.co.id, diakses 25 Januari 2012)

No.	Jenis Penghargaan	Penerima Penghargaan
Perorangan Internal		
1.	Penghargaan di bidang keagamaan (haji, umrah, ziarah, dsb)	121 orang
2.	<i>The healthiest family</i>	3 orang
3.	Staff terbaik	12 orang
4.	Inovator terbaik	14 orang
5.	Apresiasi khusus inovasi di bidang CSR	3 orang
6.	KAMPIUN Award	3 orang
7.	<i>Reward</i> Utama	16 orang
8.	Purnabhakti	716 orang
Perorangan Eksternal		
9.	<i>Customer Service Award</i>	15 orang
Jumlah		903 orang
Penghargaan Unit Kerja Internal		
1.	Penghargaan unit terbaik	9 unit
2.	<i>Reward</i> Prima	2 unit
Penghargaan Unit Kerja Eksternal		
3.	<i>Best Channel Reward</i>	36
4.	TSCR Award	4
Jumlah		51 unit

Jumlah penerima *reward* setiap tahunnya diberikan berdasarkan presentase jumlah karyawan yang berkontribusi di dalamnya. Setiap tahun jenis dan jumlah penerima *reward* dapat berbeda. Bila dibandingkan dengan penerima penghargaan di Tabel I.2, di tahun 2010 pada penghargaan unit kerja internal terdapat *Reward* Prima yang merupakan penghargaan yang diberikan kepada unit internal dan atau eksternal PT Telkom yang telah menjalankan perannya dan menunjukkan prestasi di lingkungan kerjanya serta mengharumkan nama baik PT Telkom secara Nasional di bidang sosial, ekonomi dan lingkungan. Di tahun 2011, *reward* tersebut sudah tidak ada dan diganti menjadi KAMPIUN Award untuk

menjalankan misi *knowledge management* PT Telkom yaitu mengelola, mentransfer dan memperbaiki kompetensi, pengalaman, dan inovasi para karyawan sebagai *knowledge* perusahaan. Adanya bentuk apresiasi yang diberikan perusahaan terhadap kegiatan *knowledge management* dapat menjadi strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Tabel I.2 Daftar Penghargaan yang Diperoleh Karyawan Tahun 2011
(telkom.co.id, diakses 25 Januari 2012)

No.	Jenis Penghargaan	Penerima Penghargaan
Perorangan Internal		
1.	Penghargaan di bidang keagamaan (haji, umrah, ziarah, dsb)	104 orang
2.	<i>The healthiest family</i>	3 orang
3.	Staff terbaik	16 orang
4.	Inovator terbaik	15 orang
5.	Apresiasi khusus inovasi di bidang CSR	1 orang
6.	KAMPIUN <i>Award</i>	3 orang
7.	<i>Reward</i> Utama	4 orang
Perorangan Eksternal		
9.	<i>Customer Service Award</i>	33 orang
Jumlah		179 orang
Penghargaan Unit Kerja Internal		
1.	Penghargaan unit terbaik	11 unit
2.	KAMPIUN <i>Award</i>	3 unit
Penghargaan Unit Kerja Eksternal		
3.	<i>Best Channel Reward</i>	35
4.	TSCR <i>Award</i>	20
Jumlah		69 unit

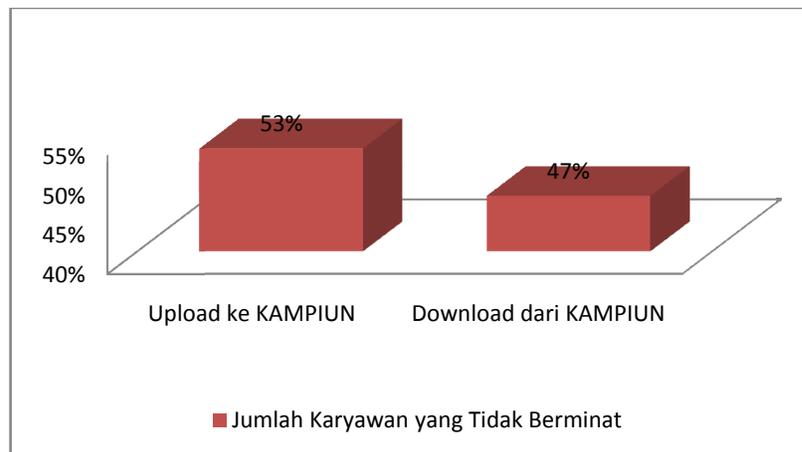
Berdasarkan Tabel I.1 dan Tabel I.2, dapat diketahui bahwa PT Telkom mengelompokkan *reward* ke dalam kategori unit dan individu. *Reward* yang berkaitan dengan kegiatan *knowledge management* dan sejalan dengan misi *knowledge management* pada PT Telkom berdasarkan Tabel I.2 adalah KAMPIUN *Award* dan Inovator terbaik. Jenis *reward* yang diberikan pada keduanya dapat saja berbeda. Hal ini tergantung pada besarnya kontribusi yang dilakukan dan dampak yang diberikan untuk perusahaan. Bila diperoleh ide atau

produk dari karyawan yang dapat diaplikasikan dan memberikan manfaat secara *profit* maupun jangka panjang, maka *reward* yang diberikan berupa *financial*. *Non-financial reward* diberikan perusahaan berdasarkan kontribusi yang dilakukan untuk pengembangan kompetensi karyawan.

Reward yang diberikan kepada karyawan berkaitan peran mereka dalam kegiatan *knowledge management* diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk beraktivitas dan berkontribusi di dalam kegiatan *knowledge sharing*. Motivasi yang mendasari seseorang melakukan *knowledge sharing* menurut Lam dan Ford (2010) setidaknya ada dua, yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang dapat memuaskan kebutuhan seseorang dengan mendapatkan sumber dari luar (uang, promosi, atau sumber *non-financial* lainnya), sedangkan motivasi intrinsik memberikan pemuasan kebutuhan secara langsung dan merupakan motivasi yang berasal dari suatu yang bernilai dari dalam diri seseorang dan dapat bertahan sendiri tanpa bergantung terhadap motivasi dari pihak eksternal. Schuler dan Huber (1993) menyatakan *reward* yang berupa *financial* berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan libur atau cuti tetap dibayar, dan sebagainya, sedangkan bentuk *non-financial* seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan pekerjaan yang menarik. Dengan kata lain, *reward* adalah semua bentuk *return* baik *financial* maupun *non-financial* yang diterima karyawan atas hasil kerja mereka.

PT Telkom memiliki *system reward* dalam kegiatan yang berkaitan dengan *knowledge management*, namun belum memiliki alat ukur dalam menentukan *performance knowledge management*. Kegiatan *knowledge management* dapat berupa kegiatan memberikan (*upload*) dan menerima (*download*) *knowledge*. Pengukuran dengan menggunakan alat ukur perlu dilakukan untuk mengetahui *performance* aktual perusahaan khususnya dalam *knowledge management* apakah sudah mencapai kriteria baik atau buruk. *Performance* yang sudah baik dapat ditingkatkan menjadi lebih baik dan dipertahankan, namun bila *performance*

buruk maka perlu perbaikan agar menjadi lebih baik. *Knowledge management* yang baik tentunya membutuhkan kontribusi aktif dari karyawan untuk mau memberikan dan menerima *knowledge* antar karyawan. Adapun kuesioner pendahuluan disebarkan secara acak ke unit-unit di perusahaan untuk mengetahui permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kegiatan *knowledge management* di PT Telkom. Hasil penyebaran kuesioner dapat dilihat di Gambar I.1.



Gambar I.1 Permasalahan Berkaitan dengan *Knowledge Management*

Berdasarkan Gambar I.1 dapat diketahui bahwa permasalahan utama dalam kegiatan yang berkaitan dengan *knowledge management* terletak pada kegiatan *knowledge sharing* yaitu pada jumlah karyawan yang tidak berminat untuk meng-*upload* karya tulis melalui media KAMPIUN memiliki persentase tertinggi. Jumlah karyawan yang *upload* akan dapat berpengaruh pada jumlah karyawan yang *download* dari KAMPIUN. Pada penerima *knowledge* (*download*) dengan jumlah pemberi *knowledge* (*upload*) yang sedikit akan berdampak pada diri karyawan tidak menggunakan KAMPIUN sebagai sumber informasi utama yang lengkap dan berguna dalam informasi untuk kegiatan kerja sehari-hari. PT Telkom belum melakukan suatu evaluasi pada *system reward* berkaitan dengan kegiatan *knowledge management* dan faktor pembentuk *reward* dalam kegiatan *knowledge management* masih belum jelas. Hal ini akan dapat mempengaruhi *performance* pada *knowledge management* perusahaan.

Davenport dan Prusak (1998) menyatakan *organizational reward* dapat berupa peningkatan gaji, bonus maupun promosi dan keamanan kerja. Ruggles (1998) menyatakan *system reward* yang tepat dapat menyelaraskan penciptaan dan penyebaran *knowledge* organisasi dan juga akan mendorong karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* (Kim, Kang dan Chang, 2008). *Performance* merupakan aspek yang mendapat perhatian besar oleh manajemen perusahaan. Pengukuran *performance* dapat dilakukan dengan adanya perancangan suatu alat ukur berupa formulasi indikator. Formulasi akan dapat mempermudah proses penilaian dalam pengukuran. Formulasi didesain berdasarkan indikator-indikator yang berkaitan dengan pengukuran yang dilakukan. Adapun penciptaan *new knowledge* dapat diperoleh melalui metode *knowledge conversion* dinamis *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tools* yang dapat digunakan untuk mendokumentasikan *tacit knowledge* ke dalam bentuk *output* berupa *explicit knowledge* adalah dengan menggunakan metode SECI.

Metode SECI merupakan serangkaian kegiatan sistematis melalui tahapan proses *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization* (Nonaka dan Takeuchi, 1995). *Tacit knowledge* yang berarti ilmu pengetahuan atau pengalaman yang didapatkan seseorang melalui kegiatan yang dilakukan sehari-hari dalam melakukan suatu bidang pekerjaan akan dapat hilang begitu saja apabila orang yang bersangkutan tidak membagikan ilmunya kepada orang lain (*transfer knowledge*) atau tidak didokumentasikan dengan baik dalam bentuk *hard* atau *softcopy*. *Explicit knowledge* lebih kepada bagaimana ilmu pengetahuan yang diperoleh tersebut dapat didokumentasikan dengan baik, sehingga akan tersimpan dengan sempurna dan tidak hilang begitu saja. Bentuk atau media penyimpanan yang digunakan dapat berupa *hard* atau *softcopy*. *Knowledge* yang bersumber dari dalam perusahaan dieksplorasi, dikolaborasi dan diinferensi ke dalam implementasi uteratif untuk menghasilkan kemampuan strategi perusahaan dan mencapai tujuan perusahaan. Metode SECI dapat digunakan untuk mengeksplorasi *knowledge* yang dibangun melalui kontribusi dan pengalaman karyawan untuk menghasilkan *new knowledge* yang lebih praktis dan relevan.

PT Telkom telah mengimplementasikan KAMPIUN sejak tahun 2004, namun sampai saat ini proses evaluasi yang telah dilakukan PT Telkom masih berupa survei terhadap implementasi KAMPIUN tanpa mengukur *performance* serta dampak *system reward* yang diterapkan berkaitan dengan KAMPIUN dan kegiatan *knowledge sharing* karyawan. Untuk mengukur dan mengetahui *performance knowledge management* berdasarkan *organizational reward* perlu dibuat suatu rancangan alat ukur berupa formulasi indikator. Oleh karena itu, dalam pengukuran yang terkait dengan tingkat pencapaian target yang dibuat digunakan indikator-indikator yang tersusun atas dimensi-dimensi yang berkaitan dengan *organizational reward*. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *financial reward* dan *non-financial reward*. Penggunaan metode SECI akan menjadi langkah awal diperolehnya formulasi sebagai alat ukur *knowledge management* ditinjau dari *organizational reward*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan untuk *performance* PT Telkom dari sisi *knowledge management* sekaligus usulan perancangan proses bisnis dalam *system reward*.

I.2 Perumusan Masalah

1. Bagaimana rancangan formulasi indikator pengukuran *performance knowledge management* berdasarkan *organizational reward* PT Telkom?
2. Bagaimana tingkat indikator *performance* pengukuran *knowledge management* berdasarkan *organizational reward* PT Telkom?
3. Apa rekomendasi proses bisnis *system reward* yang akan diberikan kepada pihak manajemen PT Telkom untuk meningkatkan *performance knowledge management* karyawan ditinjau dari *organizational reward* berdasarkan formulasi indikator yang diperoleh?

I.3 Tujuan Penelitian

1. Merancang formulasi indikator pengukuran pada *performance knowledge management* berdasarkan *organizational reward* PT Telkom.

2. Melakukan pengukuran indikator *performance knowledge management* berdasarkan *organizational reward* PT Telkom.
3. Memberikan rekomendasi proses bisnis *system reward* kepada pihak manajemen PT Telkom untuk meningkatkan *performance knowledge management* karyawan ditinjau dari hasil pengukuran berdasarkan *organizational reward* yang diperoleh pada formulasi indikator.

I.4 Batasan Penelitian

1. Penelitian pada perusahaan telekomunikasi ini tidak membahas masalah biaya.
2. *System reward* penelitian berkaitan dengan kegiatan *knowledge management*.
3. Pengambilan data dan penelitian dilaksanakan di PT Telkom Jalan Japati no.1 Bandung.
4. Pada penelitian ini tidak dibahas mengenai *punishment*.
5. Motivasi dan teori-teori berkaitan dengan motivasi tidak dibahas mendalam.

I.5 Manfaat Penelitian

Hasil analisis yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan *performance* yang ada, sehingga dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan dalam kompetisi di masa kini dan akan datang, serta memberi masukan untuk perusahaan ke arah yang lebih baik.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian yang akan dilakukan diuraikan pada sistematika penulisan berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan yang diteliti serta teori-teori yang melandasi meliputi *organizational reward*, *knowledge management*, *knowledge conversion*, profil dan *system reward* PT Telkom.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai model konseptual dan sistematika pemecahan masalah. Langkah penelitian dijelaskan secara rinci meliputi beberapa tahap yang akan dilewati yaitu tahap identifikasi, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan rekomendasi, serta tahap kesimpulan dan saran.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini dijelaskan mengenai tahap-tahap pengumpulan dan pengolahan data. Pengumpulan dan pengolahan data dilakukan secara bersamaan dengan serangkaian tahap kegiatan terdiri dari: tahap *socialization*, tahap *externalization*, tahap *combination* dan tahap *internalization*. Pada tahap *socialization* dilakukan eksplorasi data mengenai *reward* berkaitan dengan *knowledge management*. Di tahap *externalization* dilakukan dokumentasi hasil wawancara serta alur proses bisnis, *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* berupa *output* dari *socialization*. Pada tahap *combination* dilakukan penyebaran kuesioner untuk mengetahui *system reward* yang diharapkan berdasarkan sisi karyawan untuk kemudian dikombinasikan dengan *output* di tahap *externalization*. Pada tahap *internalization* dilakukan *Focus Group Discussion* (FGD) yaitu internalisasi pada setiap pihak terkait dengan *reward* dalam *knowledge management*. Hasil yang diperoleh kemudian dilakukan pengukuran.

Bab V Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan dilakukan analisis dari hasil pengumpulan dan pengolahan data yang telah dilakukan pada Bab IV. Serta menganalisis kendala yang dihadapi dalam setiap tahapan metode SECI yaitu, tahap *socialization*, tahap *externalization*, tahap *combination* dan tahap *internalization*. Kemudian akan diberikan rekomendasi hasil analisis dari masalah yang ditemukan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dari penelitian ini dan saran dari peneliti berdasarkan hasil penelitian.