

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Sekilas Tentang TPCC

Sebagai perwujudan dedikasi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT. Telkom) terhadap pendidikan, dan melalui Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) atau sekarang ini disebut dengan Telkom Foundation, maka pada tanggal 15 Agustus 2008 didirikan Telkom Professional Development Center (Telkom PDC) dan Telkom Professional Certification Center (TelkomPCC/TPCC) pada tanggal 24 Agustus 2012. (TPCC, 2016).

Untuk meningkatkan layanan maka dilakukan penggabungan antara Telkom PDC dan TPCC menjadi Telkom Professional Certification Center (TPCC) pada tanggal 1 Maret 2015. TPCC berada dibawah pengelolaan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) untuk melaksanakan fungsi sebagai pusat sertifikasi sekaligus menjadi *Knowledge Center* dalam mengembangkan produk-produk sertifikasi di bidang *Information Communication Technology and Management (ICTM)*. (TPCC, 2016).

Selain produk sertifikasi diatas TPCC mengelola:

1) LSP TPCC

Adalah lembaga sertifikasi profesi di bidang Teknisi Intalasi Fiber Optik (TIFO) yang memiliki lisensi dari Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP). Teknik instalasi fiber optik merupakan bidang profesi yang sedang berkembang dan harus dikembangkan lebih lanjut karena hampir seluruh komunikasi internet baik dalam lingkup kecil, lingkup dalam kota, bahkan antar negara dan benua menggunakan sistem komunikasi fiber optik.

2) Badan sertifikasi CIQS

Standar Sistem Mutu Jaringan Akses Telekomunikasi (TPCC CIQS, 2000:2009) merupakan suatu pedoman sistem mutu yang diperuntukan bagi organisasi pengelola *Cable Implementation Quality System (CIQS)* dalam membangun,

mengoperasikan dan memelihara jaringan akses PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Dengan menggunakan standar yang berlaku di Telkom.

3) CCDP Program

Certified Competency Development and Professional (CCDP) didesain sebagai solusi atas kesenjangan kompetensi tenaga kerja saat ini dan pada masa yang akan datang. Program ini sangat revolusioner karena difokuskan pada kebutuhan dan keterampilan yang memadai dan dipersyaratkan sebagai profesional dalam waktu yang relative singkat, sehingga sesuai bagi lulusan SMA/SMK/MA atau mahasiswa/alumni perguruan tinggi yang ingin memiliki keterampilan nyata.

CCDP program merupakan program kuliah yang dirancang untuk menyediakan tenaga ahli yang memiliki pemahaman yang baik dalam aspek-aspek teoritis maupun kemampuan keterampilan praktis yang nyata dibidang industry *telecommunication, internet* dan *creative* (Multimedia, Edutainment/ Entertainment), atau saat ini lebih dikenal sebagai TIME industry. Program CCDP memiliki durasi waktu yang relatif singkat, berfokus pada praktek dan pembahasan pemecahan studi kasus nyata yang menjadi unggulan oleh karena penyerapan lulusannya yang tinggi di perusahaan.

4) LSP Telecommunication

Terdiri dari Teknisi Instalasi Fiber Optik Muda, Teknisi Instalasi Fiber Optik Madya, Teknisi Instalasi Fiber Optik Utama, Operasi dan Pemeliharaan Stasiun Pengendali Utama (SPU) Satelit Bidang Pengendalian Satelit, Teknisi *Surveillance* dan Analisa Gangguan Bidang Pengendalian Komunikasi Satelit dan Teknisi *Surveillance* dan Analisa Gangguan Bidang Operasi dan Pemeliharaan Stasiun Bumi.

Sertifikasi merupakan salah satu cara untuk menyiapkan dan mengakui kompetensi SDM. Dengan adanya sertifikasi tersebut, ada banyak manfaat yang bisa dipetik, antara lain (TPCC, 2016):

- a. Membantu untuk menunjukkan pada stakeholder bahawa bisnis Anda bekerja dengan efektif.

- b. Proses yang harus dilakukan seseorang sebelum memperoleh sertifikasi juga memastikan bahwa Anda secara terus menerus meningkatkan dan memperbaiki aktivitas bisnis Anda.
- c. Assessment yang terus menerus meningkatkan tanggung jawab staf, komitmen dan motivasi.
- d. Meningkatkan performansi secara keseluruhan, mengurangi ketidakpastian dan memperluas peluang pasar.
- e. Sebagai individu, sertifikasi merupakan bukti keahlian Anda pada bidang yang Anda tekuni.

1.1.2 Visi dan Misi

Visi TPCC adalah *“To become a leading internationally qualified and recognized Professional Certification Body and Center of Competence Development in the region”*. (TPCC, 2016).

Misi TPCC adalah:

- 1) Providing internationally recognized professional certification services, excellent training, education, consultations, and solution services to enable customer/partners to exceed their objectives.
- 2) Being a role model of professional certification body in Indonesia.
- 3) Achieving sustainable growth by leveraging on our competencies and through partnership.
- 4) Continuously contributing to develop Indonesia HC become professional (highly skilled and competitive)
- 5) Delivering the best result for stakeholders.

1.1.3 Produk TPCC

- 1) Telkom Certification
- 2) Database
- 3) Computer Networking and System Admin
- 4) Operating System
- 5) Microsoft Office

- 6) Creative Multimedia Course
- 7) Geographic Information System
- 8) IT Audit, Governance & Security
- 9) Data Center
- 10) Quality Management
- 11) Project Management

Dan masih banyak lagi product pelatihan TPCC seperti *Executive Development Program, Mobile & Wireless Telecommunication, SAP, English Course, Corporate Social Responsibility & Comunity Development, Marketing, Supply Chain Management, Public Relation Management* dan *Human Capital Management*. (TPCC, 2016).

1.2 Latar Belakang Penelitian

Persaingan bisnis dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi tidak dapat dihindari, termasuk persaingan dalam bisnis sertifikasi dan pelatihan. Para pelaku bisnis sertifikasi dan pelatihan di antaranya adalah TPCC, MarkPlus, Inixindo, Comm Serve, Multimatics, Sidola, Brainmatic, Informit dan lain-lain. Pertimbangan customer dalam memilih lembaga sertifikasi dan pelatihan antara lain meliputi aspek-aspek harga, expert atau tenaga ahli, fasilitas, pelayanan, lokasi dan jenis sertifikasi yang ditawarkan.

Sumber Daya Manusia yang handal diperlukan untuk menunjang bisnis sertifikasi dan pelatihan tersebut. Setiap karyawan di TPCC dituntut untuk selalu ramah terhadap *customer*, memberikan *delivery* yang cepat kepada *customer*, mampu menjadi *Training Officer* (TO), mampu menjadi *expert* dalam pelatihan, mampu menjelaskan produk sertifikasi, mampu membuat laporan pertanggung jawaban dari setiap pelatihan dan mampu memberikan persiapan kepada orang lain agar tersertifikasi dengan baik. Sumber Daya Manusia yang handal tersebut merupakan *asset intangible* bagi perusahaan dan harus dipelihara dengan baik.

Pada tahun 2015 tingkat *turnover* karyawan di TPCC cukup tinggi. Berikut data *turnover* karyawan pada tahun 2015 dan 2016 di TPCC:

Tabe 1.1 Turnover Karyawan Tahun 2015

Keterangan	Keluar	Jumlah Karyawan	Rasio Karyawan Keluar
Resign	9	69	13,6%
Pegawai Gagal Test	15		22,7%
Mutasi	4		6,1%

Sumber: TPCC (2016)

Tabel 1.2 Turnover Karyawan Tahun 2016

Keterangan	Keluar	Jumlah Karyawan	Rasio Karyawan Keluar
Resign	2	41	4,9%
Mutasi	2		4,9%

Sumber: TPCC (2016)

Total *turnover* karyawan pada tahun 2015 sebesar 42,4% dan pada tahun 2016 sebesar 9,8%. *Turnover* yang cukup tinggi pada tahun 2015 yaitu pada pegawai yang gagal dalam test sebesar 22,7%. Hal tersebut terjadi karena adanya pengurangan karyawan dalam rangka melakukan *cost efficiency* pada perusahaan. Pegawai yang gagal dalam test belum melakukan proses *knowledge sharing* dan *knowledge storage* secara optimal, sehingga menyebabkan beberapa data sulit ditemukan dengan keluarnya karyawan tersebut. (Hasil wawancara dengan Ibu Hilma Taufika, Staf SDM TPCC, pada tanggal 17 Juli 2017).

Turnover karyawan terjadi karena adanya karyawan *resign*, karyawan gagal test pada tahun 2015 dan mutasi yang disebabkan oleh kebijakan Yayasan. Mutasi tersebut belum disertai dengan *knowledge sharing*, sehingga tidak ada karyawan pengganti yang memenuhi persyaratan secara *knowledge* ataupun pengalaman untuk mengisi posisi kosong yang ditinggalkan. Posisi kosong tersebut merupakan posisi krusial, diantaranya adalah *Assistant Manager Marketing*, *Assistant*

Manager Finance, Manager Expert Group, Senior Manager Marketing dan Senior Manager Solution. (Hasil wawancara dengan Ibu Hilma Taufika, Staf SDM TPCC, pada tanggal 17 Juli 2017).

Proses *knowledge management* yang baik terdiri dari *knowledge sharing, knowledge creation, knowledge utilization* dan *knowledge storage*. *Knowledge sharing* di lingkungan perusahaan adalah proses dimana pengetahuan *explicit* atau *tacit* yang dimiliki karyawan dikomunikasikan atau ditransfer kepada karyawan lain. Sedangkan *knowledge utilization* adalah proses penggunaan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2010:56). *Knowledge creation* adalah proses penciptaan pengetahuan oleh karyawan yang timbul dari interaksi melalui proses konversi pengetahuan. Kemudian pengetahuan yang telah dikomunikasikan atau pengetahuan yang telah diciptakan disimpan (*knowledge storage*) untuk dimanfaatkan atau digunakan oleh karyawan (Kucza, 2001:77).

Proses *knowledge sharing* di TPCC dilaksanakan secara rutin di antaranya dalam rapat rutin bulanan para pimpinan, rapat *budget commite* bulanan dan rapat penjualan. Proses *knowledge sharing* dapat dilaksanakan secara insidental, antara lain apabila ada pengetahuan baru misalnya didapat dari buku yang baru terbit, maka akan dilakukan *sharing* pengetahuan oleh bagian SDM kepada karyawan yang terkait. Proses *knowledge sharing* yang belum efektif di TPCC antara lain belum dilakukan *sharing* jika ada karyawan yang selesai mengikuti pelatihan.

Knowledge sharing antara unit di lingkungan TPCC belum dilaksanakan secara rutin sebagaimana yang telah dilakukan oleh para pimpinan, hal tersebut terjadi karena masing-masing unit memiliki banyak kesibukan dalam melakukan pekerjaan. *Knowledge sharing* di TPCC dapat juga dilakukan secara *top down* dan *bottom up*. *Sharing* secara *top down* yaitu dilakukan oleh Direktur atau para pimpinan kepada para bawahannya masing-masing. *Sharing* secara *bottom up* yaitu para bawahan sesekali atau mendadak melakukan *knowledge sharing* kepada atasannya, terutama apabila ada masalah yang berkaitan dengan pelanggan atau calon pelanggan.

Karyawan TPCC berusaha terus menerus menciptakan produk atau pelayanan yang baru dan berbeda dengan produk atau pelayanan perusahaan pesaing. Secara struktural sudah ada unit khusus yang menangani *knowledge creation*, yaitu unit *solution (research and development)*. Setiap unit diharapkan memiliki ide-ide baru dalam menciptakan produk atau pelayanan baru (inovasi) sehingga mampu mengungguli para pesaing di bidang usaha sertifikasi dan pelatihan.

Knowledge storage di TPCC menggunakan lokal server karena volume penyimpanan data masih terbatas dan belum besar. Penyimpanan data tersebut tanpa *back up* yang memadai, jika terjadi kehilangan data maka pengetahuan akan sulit untuk diperoleh kembali. Data yang tersimpan dengan baik merupakan aset perusahaan, sehingga apabila terjadi lagi karyawan yang keluar, data pengetahuannya sudah dapat dimanfaatkan oleh karyawan penggantinya.

Knowledge utilization di lingkungan TPCC belum dimanfaatkan dengan maksimal dan menjadi kurang efektif. Para karyawan masih kurang *aware* untuk menggunakan data *history* sehingga mengakibatkan kesulitan dalam pencarian data kembali (tidak efisien dalam waktu dan tenaga). Begitupun dengan *knowledge storage* di TPCC dirasa belum efektif karena belum ada data *center* yang dapat di akses oleh seluruh karyawan. Data pengetahuan tersebut idealnya tersimpan dalam sistem yang baik sehingga mudah diakses dan digunakan. Data pengetahuan yang tersistem dengan baik dapat membantu serta memudahkan pekerjaan para karyawan di lingkungan TPCC. (Hasil wawancara dengan Bapak Syahrudin Podding, Direktur TPCC, pada tanggal 27 Mei 2017).

Selanjutnya Direktur TPCC menegaskan bahwa *knowledge management* perlu diimplementasikan di lingkungan TPCC, sehingga proses kegiatan *knowledge management* mulai dari proses *sharing, creation, storage* sampai pemanfaatannya atau *utilization* dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu, dirasakan sangat perlu untuk segera menerapkan *knowledge management* dan dimasukkan dalam program tahunan TPCC. Penerapan *knowledge management* secara terprogram di setiap unit diharapkan akan dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. (Hasil wawancara dengan Bapak Syahrudin Podding, Direktur TPCC, pada tanggal 27 Mei 2017).

Program tersebut antara lain, *sharing* antar unit secara rutin setiap seminggu sekali, setiap karyawan yang selesai mengikuti pelatihan harus melakukan *sharing* kepada karyawan lain, adanya *data center* yang yang dapat di akses oleh seluruh karyawan dan banyak terciptanya produk-produk baru yang dapat dijual kepada *customer*.

Beberapa penelitian mengatakan bahwa tingkat kegagalan implementasi *knowledge management* cukup tinggi. Penelitian mengenai kegagalan *knowledge management* salah satunya dilakukan oleh Braganza *et al.*, yang melakukan penelitian pada *Pharma Corp*. Braganza *et al.* dalam Liliana (2010:281) menyatakan bahwa kegagalan *Pharma Corp* dalam menerapkan *knowledge management* di perusahaannya terjadi karena beberapa hal, antara lain penyamarataan program *knowledge management* pada semua department/proses, penyusunan rancangan *knowledge management* yang terisolasi, terlalu fokus pada *explicit knowledge* sehingga *tacit knowledge* kurang mendapat perhatian, perubahan kultur yang tidak diterima oleh *staf*, pemakaian konsultan eksternal dan tidak ada proses monitoring terhadap proses penambahan *knowledge management*.

Resiko kegagalan penerapan *knowledge management* dapat dikurangi jika organisasi memiliki kesiapan untuk menerapkan *knowledge management* (Atrinawati dan Surendro dalam Widiastuti dan Budi, 2016:F-22). Oleh karena itu sebelum penerapan *knowledge manegemant* tersebut, diperlukan persiapan yang matang dengan melakukan analisis pengukuran kesiapan terlebih dahulu. Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan diatas, penulis tertarik untuk memilih judul “**Penerapan Knowledge Management Pada Telkom Professional Certification Center**”

1.3 Perumusan Masalah

Rumusan masalah utama dalam penelitian ini adalah adanya *turnover* karyawan yang cukup tinggi di TPCC, namun *knowledge management* yang ada di TPCC belum efektif, sehingga perlu diimplemntasikan *knowledge management* dan selanjutnya akan menjadi program di TPCC. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian adalah :

1. Seberapa tinggi tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan *Knowledge Management*. Adapaun pengukuran kesiapan *Knowledge Management* dalam penelitian ini menggunakan teori *Knowledge Management Infrastructure* berdasarkan teori Becerra-Fernandez & Sabherwal (2010). *Knowledge Management Infrastructure* terdiri dari *Organization Culture*, *Organization Structure*, *Information Technology Infrastructure*, *Common Knowledge* dan *Physical Environment*.

Secara lebih spesifik pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Seberapa tinggi kesiapan *Organization Culture* dalam mengukur penerapan *Knowledge Management*?
 - b. Seberapa tinggi kesiapan *Organization Structure* dalam mengukur penerapan *Knowledge Management*?
 - c. Seberapa tinggi kesiapan *Information Technology Infrastructure* dalam mengukur penerapan *Knowledge Management*?
 - d. Seberapa tinggi kesiapan *Common Knowledge* dalam mengukur penerapan *Knowledge Management*?
 - e. Seberapa tinggi kesiapan *Physical Environment* dalam mengukur penerapan *Knowledge Management*?
2. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan tentang kesiapan karyawan dalam implementasi *Knowledge Management Infrastructure* berdasarkan profil karyawan?

Secara lebih spesifik pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan tentang kesiapan karyawan dalam implementasi *Knowledge Management Infrastructure* berdasarkan jenis kelamin?
- b. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan tentang kesiapan karyawan dalam implementasi *Knowledge Management Infrastructure* berdasarkan usia?
- c. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan tentang kesiapan karyawan dalam implementasi *Knowledge Management Infrastructure* berdasarkan masa bekerja?

- d. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan tentang kesiapan karyawan dalam implementasi *Knowledge Management Infrastructure* berdasarkan jenjang pendidikan?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kesiapan TPCC guna mendukung perusahaan dalam kesuksesan implementasi *Knowledge Management Infrastructure* sehingga dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan dalam menghadapi era persaingan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat untuk semua pihak yang terkait dengan pembahasan penelitian ini., antara lain :

1. Aspek Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi tambahan referensi yang dapat memperkaya pengetahuan dalam mengukur kesiapan *Knowledge Management*.

2. Aspek Praktis

Hasil analisis penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bagi perusahaan TPCC dalam penerapan *Knowledge Management*, sehingga *Knowledge Management* yang akan diimplementasikan nanti dapat berjalan dengan sukses dan bermanfaat bagi perusahaan.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisikan gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini membahas teori-teori terkait penelitian, antara lain teori mengenai *Knowledge Management*, *Knowledge Management Infrastructure*, *Knowledge*

Management Readiness dan teori lainnya yang terkait dengan *Knowledge Management*. Bab ini juga membahas penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik, masalah, atau variabel penelitian. Pada akhir bab dibahas mengenai kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisikan mengenai karakteristik penelitian, operasional variabel, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik sampling, pengumpulan data dan sumber data, uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisikan hasil penelitian serta pembahasan yang diuraikan secara kronologis dan sistematis.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan dari sub per bab di atas, terdapat kesimpulan serta saran bagi perusahaan dan saran bagi penelitian selanjutnya