

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode “TLK”. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan untuk berkompetisi dan mempertahankan lingkungan bisnisnya agar dapat bersaing dalam segala kondisi, maka pemeliharaan sumber daya manusia yang tepat oleh perusahaan merupakan aset yang paling berharga bagi perusahaan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tentunya, dalam bersaing di lingkungan bisnis tersebut sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah yang memiliki kinerja yang dapat menunjang proses bisnis menjadi lebih efektif dan efisien.

#### **1.1.1 Profil Umum PT Telkom Indonesia**

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mendirikan Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Namun tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi), berdasarkan PP No. 30 tanggal 6 Juli 1965. Selanjutnya, pada tahun 1974 PN Telekomunikasi dipecah menjadi dua entitas, yaitu Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) dan PT Industri Telekomunikasi (PT INTI). Pada tahun 1991, Perumtel berubah menjadi perseroan terbatas milik negara dengan nama resmi PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) atau disebut Telkom.

Dalam upaya bertransformasi menjadi digital *telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Kegiatan usaha TelkomGroup bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya.

Telkom mulai saat ini membagi bisnisnya menjadi tiga *Digital Business Domain*:

1. **Digital Connectivity**: Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite.
2. **Digital Platform**: Data center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/ Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity.
3. **Digital Services**: Enterprise, Consumer.

Sasaran Plasa Telkom Ciamis hampir mencakup seluruh lapisan masyarakat, hal ini disebabkan karena masyarakat membutuhkan akses digital untuk mendapatkan informasi dan menjadi hal yang penting dalam keseharian masyarakat, baik pada internal maupun eksternal pekerjaannya. Bidang industri pun kini sudah berubah menjadi industri serba digital, sehingga untuk target umum Plasa Telkom Ciamis terfokus pada generasi millennial yang aktif dalam mencari informasi dengan berbagai kemudahan yang ditawarkan.

### 1.1.2 Purpose, Visi dan Misi PT Telkom Indonesia

Berikut merupakan purpose, visi dan misi PT Telkom Indonesia:

a. Purpose PT Telkom Indonesia

Mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan.

b. Visi PT Telkom Indonesia

Menjadi *digital telco* pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

c. Misi PT Telkom Indonesia

- 1) Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- 2) Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
- 3) Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

### 1.1.3 Logo PT Telkom Indonesia

Berikut terlampir logo PT Telkom Indonesia:



**Gambar 1.1 Logo PT Telkom Indonesia**

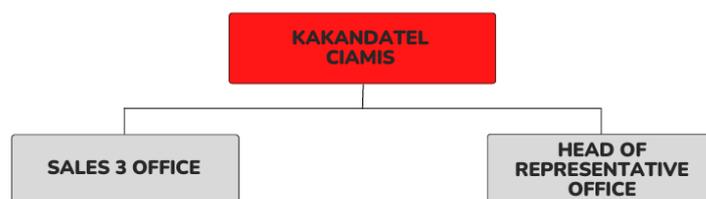
*Sumber:* Telkom Indonesia

Sebagai perusahaan *digital telco* milik negeri, tekad dan keyakinan tersebut dilambangkan dengan sebuah logo perusahaan sebagai *image* perusahaan yang terdiri dari bentuk lingkaran yang melambangkan kedinamisan Perusahaan dan juga simbolisasi dunia, serta tangan kanan yang ramah dalam meraih dunia tersebut. Dengan warna merah, putih, dan warna transisi abu-abu sebagai warna identitas perusahaan, sebagaimana warna merah dan putih yang menjadi identitas Indonesia.

Logo Telkom Indonesia juga dilengkapi dengan *tagline* “*The World in Your Hand*” dengan makna “Dunia dalam Genggaman Anda” yang membawa pesan bahwa Telkom Indonesia berkomitmen untuk membuat segalanya menjadi lebih mudah dan lebih menyenangkan dalam mengakses dunia.

### 1.1.4 Struktur Organisasi Plasa Telkom Ciamis

Berikut terlampir struktur organisasi:



**Gambar 1.2 Struktur Organisasi Plasa Telkom Ciamis**

*Sumber:* Telkom Ciamis

Berdasarkan struktur organisasi pada gambar diatas, berikut merupakan uraian tugas Plasa Telkom Ciamis:

a. Kakandatel

Menyajikan program kerja unit sebagai arah pencapaian kinerja pengelolaan kandel dengan menerjemahkan strategi fungsional, menjabarkan kontrak manajemen (KM) fungsional dan menyusun indikator-indikator kinerja unit.

b. *Sales 3 Office*

Bertanggungjawab mengelola sales sesuai dengan segmentasi yang meliputi strategi perancangan termasuk *account plan*.

c. *Head of Representative Office*

Menyajikan program kerja unit sebagai arah pencapaian kinerja pengelolaan *representative office* dengan menerjemahkan strategi fungsional, menjabarkan kontrak manajemen (KM) fungsional dan menyusun indikator-indikator kinerja.

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia yang baik dan memenuhi standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui proses rekrutmen yang efektif. Oleh karena itu, di dalam proses rekrutmen yang efektif, harus tersedia informasi akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi organisasi (Syarief *et al*, 2022:2).

Menurut Priansa (2019:179) Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan. Hal ini yang menjadikan karyawan merupakan aset penting dalam suatu perusahaan. Diungkap oleh Bataineh (2019) kinerja karyawan dapat digambarkan sebagai respon dalam bentuk perilaku yang mencerminkan hasil pembelajaran oleh karyawan, mencakup hasil dari kemampuan mental dan psikologis.

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan Plasa Telkom Ciamis dilaksanakan rutin setiap akhir tahun berdasarkan pada Nilai Kerja Individu yang sudah dibuat berdasarkan keputusan bersama antara karyawan dengan atasan. Dalam nilai kinerja individu terdapat penilaian kerja individu dan kompetisi individu dengan ketentuan skala penilaian yang akan diberikan oleh penilai. Penilai adalah atasan langsung dari masing-masing karyawan tersebut, namun hasil penilaian dilakukan harmonisasi oleh bagian Human Resources (HR).

TABEL 1.1  
KRITERIA PENILAIAN KINERJA

No	Nilai Prestasi	Keterangan
1	$P1 \geq 110$	Istimewa
2	$P2 \geq 103 \text{ s.d} < 110$	Baik Sekali
3	$P3 \geq 96 \text{ s.d} < 103$	Baik
4	$P4 \geq 90 \text{ s.d} < 96$	Kurang
5	$P5 < 90$	Kurang Sekali

*Sumber: Data Sekunder Plasa Telkom Ciamis (2022)*

TABEL 1.2  
NILAI KINERJA INDIVIDU KARYAWAN TAHUN 2019 - 2021

Nilai Kinerja	Tahun 2019		Tahun 2020		Tahun 2021	
	Jumlah Karyawan	Persentase	Jumlah Karyawan	Persentase	Jumlah Karyawan	Persentase
P1	0	0%	1	0%	2	1%
P2	70	44%	46	26%	78	39%
P3	88	56%	133	74%	120	60%
P4	0	0%	0	0%	0	0%
P5	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	158	100%	180	100%	200	100%

*Sumber: Data Olahan Penulis (2022)*

Dapat dilihat pada tabel 1.2, berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pencapaian kinerja individu karyawan termasuk dalam kategori Baik karena tidak ada karyawan yang mendapatkan nilai P4 (Kurang) dan P5 (Kurang Sekali).

Pada tahun 2019 terdapat 44% karyawan yang mendapat penilaian P2 (Baik Sekali) dan terdapat 56% karyawan yang mendapat nilai P3 (Baik). Namun, pada tahun 2020 penilaian P2 mengalami penurunan, dimana karyawan yang mendapat nilai P2 (Baik Sekali) menurun signifikan dari 44% menjadi 26% dan terdapat peningkatan pada penilaian P3 (Baik) dari 56% menjadi 74%.

Sedangkan pada tahun 2021 terjadi peningkatan yang cukup signifikan karena terdapat 1% karyawan yang mendapatkan penilaian P1 (Istimewa) yakni sebanyak 2 orang, penilaian P2 juga mengalami kenaikan dari 26% menjadi 39%. Untuk penilaian P3 (Baik) terdapat penurunan dari 74% menjadi 60%. Hal ini menunjukkan bahwa

kinerja karyawan di Plasa Telkom Ciamis masih dapat dikembangkan karena masih banyak penilaian dibawah kriteria P1 (Istimewa) dan P2 (Baik Sekali).

Lalu, untuk pengukuran kinerja yang digunakan oleh Plasa Telkom Ciamis yaitu menggunakan metode balanced scorecard karena memungkinkan menjembatani jarak antara pengembangan dan perumusan visi, misi serta strategi perusahaan dengan pelaksanaannya, yang pada akhirnya diharapkan agar target perusahaan dapat tercapai.

Untuk mengetahui bagaimana Kinerja Karyawan pada Plasa Telkom Ciamis, peneliti melakukan wawancara tertulis dengan pihak Plasa Telkom Ciamis yaitu Bapak Akbar Trisnamulya Putra selaku *Head of Representative Office* terkait kinerja karyawan pada Plasa Telkom Ciamis, sebagai berikut:

TABEL 1.3  
HASIL WAWANCARA KINERJA KARYAWAN  
PLASA TELKOM CIAMIS

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah kinerja karyawan Plasa Telkom Ciamis sudah sesuai dengan yang diharapkan perusahaan?	Kinerja karyawan di Telkom Ciamis sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.
2.	Hal apa saja yang menjadi kendala karyawan dalam meningkatkan kinerjanya?	Yang menjadi kendala dari karyawan adalah dirinya sendiri, ini adalah salah satu faktor terbesar karena lingkungan sekitar sudah ingin membantu kinerja dan performansinya tetapi dari diri sendiri tidak ada keinginan maka karyawan tidak akan berkembang. Solusi yang telah diberikan oleh Telkom Ciamis yaitu sudah mengupayakan <i>support</i> untuk kinerja dari setiap karyawannya, baik organik, <i>outsourcing</i> , <i>freelance</i> , dll.
3.	Terkait dengan peningkatan kinerja karyawan, hal apa saja yang sudah dilakukan dan perlu diperbaiki oleh Plasa Telkom Ciamis?	Ada beberapa cara yang dilakukan oleh Telkom Ciamis untuk peningkatan kinerja, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selalu ada <i>review</i> harian, untuk sharing dari informasi terbaru, pencapaian, dan evaluasi. Ini sangat penting untuk</li> </ol>

		<p>kedepannya, terutama untuk perbaikan kinerja.</p> <p>2. Harmonisasi karyawan dengan selalu berkolaborasi antar karyawan, terus ditingkatkan dengan cara mengadakan kegiatan rutin non formal seperti futsal maupun olahraga bersama yang secara tidak langsung akan meningkatkan sisi kolaboratif dan kinerja karyawan semakin baik.</p>
--	--	---

*Sumber: Data Olahan Penulis (2022)*

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa kinerja karyawan pada Plasa Telkom Ciamis belum mencapai target perusahaan (belum maksimal) karena terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu berasal dari diri karyawan sendiri, namun perusahaan selalu melakukan perbaikan ataupun *support* karena perusahaan selalu mengharapkan kinerja karyawan sesuai dengan target yang ditentukan dan sesuai visi dan misi perusahaan. Plasa Telkom Ciamis juga selalu memandang karyawan sebagai aset sehingga Plasa Telkom Ciamis fokus dalam menjaga dan meningkatkan kemampuan karyawannya.

Guna mengetahui lebih lanjut mengenai kondisi kinerja karyawan tersebut, maka dapat ditunjang dan dijelaskan hasil pra-kuesioner yang telah diisi oleh 15 responden terkait dengan variabel kinerja karyawan Plasa Telkom Ciamis sebagai berikut:

TABEL 1.4  
HASIL PRA KUESIONER KINERJA KARYAWAN  
PLASA TELKOM CIAMIS

Kinerja Karyawan							
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Total Skor
		5	4	3	2	1	
		SS	S	RG	TS	STS	
1	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan	4	11	0	0	0	100%
		26,6%	73,3%	0%	0%	0%	

2	Saya memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang saya lakukan	6	9	0	0	0	100%
		40%	60%	0%	0%	0%	
3	Saya memiliki tanggung jawab dan komitmen dalam bekerja	7	8	0	0	0	100%
		46,6%	53,3%	0%	0%	0%	

*Sumber:* Hasil Olah Data Pra Kuesioner (2022)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai penerapan kinerja pada 15 orang karyawan di Plasa Telkom Ciamis, dari data tersebut dapat dilihat bahwa sebanyak 73,3% menjawab setuju untuk pernyataan “Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan”. Lalu, 60% dari 15 orang karyawan menjawab setuju untuk memiliki pengetahuan atas pekerjaan yang mereka lakukan. Terakhir, 53,3% menjawab setuju untuk pernyataan yang berkaitan dengan tanggungjawab dan komitmen dalam bekerja. Jika dilihat secara keseluruhan dari pernyataan – pernyataan di atas diketahui bahwa secara umum, maka karyawan di Plasa Telkom Ciamis sudah mampu menyelesaikan pekerjaan masing – masing dengan pengetahuan serta tanggung jawab dan komitmen yang baik.

Apabila hasil pra-survey di atas dikaitkan dengan teori dari Sedarmayanti (2017:343-344) yang mengatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) Sikap dan mental (2) Pendidikan (3) Keterampilan (4) Manajemen kepemimpinan (5) Tingkat Penghasilan (6) Gizi dan kesehatan (7) Jaminan sosial (8) Iklim kerja (9) Sarana dan prasarana (10) Teknologi (11) Kesempatan berprestasi, maka karyawan Telkom Plasa Ciamis sudah memiliki beberapa faktor diantaranya Sikap mental, Pendidikan, dan Keterampilan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan karyawan dengan faktor – faktor tersebut, perusahaan perlu mempertimbangkan proses rekrutmen yang dilakukan.

Menurut Priansa (2019:92) rekrutmen merupakan sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang terqualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini menjadikan karyawan yang terpilih bekerja di suatu perusahaan diharapkan mampu beradaptasi dan menjalankan tugas yang menjadi kewajibannya. Dalam memelihara sumber daya manusia pada perusahaan, tentunya terciptalah proses rekrutmen yang baik dan sesuai dengan prosedur yang dipegang oleh perusahaan

tersebut. Karena proses rekrutmen merupakan salah satu hal penting dalam mendorong sumber daya manusia untuk mencapai visi dan misi sebuah perusahaan.

Untuk mengetahui bagaimana proses rekrutmen pada Plasa Telkom Ciamis, peneliti melakukan wawancara tertulis dengan pihak Plasa Telkom Ciamis yaitu Bapak Akbar Trisnamulya Putra selaku *Head of Representative Office* terkait proses rekrutmen pada Plasa Telkom Ciamis, sebagai berikut:

TABEL 1.5  
HASIL WAWANCARA PROSES REKRUTMEN  
PLASA TELKOM CIAMIS

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah penerapan proses/prosedur rekrutmen Plasa Telkom Ciamis sudah optimal mempengaruhi kinerja karyawan?	Proses rekrutmen bisa terbilang belum optimal untuk karyawan di bagian sales tetapi untuk rekrutmen karyawan pada posisi lainnya seperti teknisi, <i>customer service</i> , <i>housekeeping</i> dan <i>security</i> sejauh ini sudah cukup optimal.
2.	Apa kendala Plasa Telkom Ciamis dalam pengimplementasian proses rekrutmen karyawan?	Sesuai dengan pernyataan sebelumnya, tidak optimal ini karena pada bagian rekrutmen sales sudah dicoba berbagai hal seperti membuat postingan di media sosial untuk <i>open recruitment sales</i> serta membuat <i>banner</i> . Mungkin banyak yang tertarik tapi pada akhirnya saat mereka tahu cara kerja maupun sistem kerjanya ada yang langsung mengundurkan diri atau tidak lama bertahan di dunia sales.  Sedangkan untuk pengimplementasian rekrutmen di bagian teknisi, <i>customer service</i> , <i>housekeeping</i> dan <i>security</i> sudah terbilang cukup optimal karena dibantu juga oleh anak perusahaan serta mitra yang bekerjasama dengan telkom pusat sehingga posisi lowongan kerja yang dibutuhkan oleh Plasa Telkom Ciamis terpenuhi.
3.	Terkait dengan proses rekrutmen, apakah ada yang perlu diperbaiki	Yang perlu diperbaiki adalah publikasi rekrutmen pada bagian sales, ini menjadi hal

<p>oleh Plasa Telkom Ciamis untuk kedepannya?</p>	<p>penting agar orang-orang bisa tertarik dengan lowongan pekerjaan di posisi tersebut. Harus diperbaiki karena banyak yang tidak tertarik dan ada juga yang tertarik tetapi pada saat tahu pekerjaannya seperti apa, remunerasinya dan cara bermain kebanyakan seperti istilah kalah sebelum perang, jadi belum dicoba sudah mundur.</p> <p>Terkait rekrutmen karyawan di bagian teknisi, <i>customer service</i>, <i>housekeeping</i> dan <i>security</i> karena dibantu oleh anak perusahaan diantaranya adalah Telkom Akses, Infomedia Nusantara dan TelkomProperty ada yang perlu diperbaiki yaitu dalam penyaluran karyawan yang dibutuhkan di Plasa Telkom Ciamis karena anak perusahaan dan mitra dinilai terlalu efisien/ hemat untuk menyalurkan karyawan yang dibutuhkan sehingga terkadang terjadi kekurangan karyawan di Plasa Telkom Ciamis.</p>
---	--

*Sumber:* Data Olahan Penulis (2022)

Dari hasil wawancara diatas dapat diketahui bahwa proses rekrutmen pada Plasa Telkom Ciamis berharap proses rekrutmen yang menjadi prosedur kerja mampu mempengaruhi kinerja karyawan walaupun belum optimal pada perekrutan bagian sales tetapi sudah optimal di bagian teknisi, *customer service*, *housekeeping* dan *security*. Perusahaan juga melakukan upaya dalam rangka meningkatkan minat masyarakat yang sedang mencari pekerjaan seperti membuat postingan di media sosial dan membuat *banner* untuk *open recruitment sales*. Namun, terlepas dari informasi yang kurang, di dalam pengimplementasian proses rekrutmen masih terdapat kendala yaitu cara kerja dan sistem kerja sebagai seorang sales, membuat calon karyawan langsung mengundurkan diri atau tidak lama bertahan di dunia sales. Sedangkan dalam pengimplementasian rekrutmen untuk bagian teknisi, *customer service*, *housekeeping* dan *security* sudah optimal karena adanya bantuan dalam penyaluran karyawan dari anak perusahaan (Telkom Akses, Infomedia Nusantara dan TelkomProperty) serta mitra yang bekerjasama dengan perusahaan. Terkait dengan hal ini sebetulnya Plasa Telkom Ciamis selalu melakukan sosialisasi dengan cara publikasi rekrutmen agar

orang bisa tertarik dengan pekerjaan sales. Selain itu, terkait dengan penyaluran karyawan dari anak perusahaan dan mitra yang dinilai terlalu efisien, Plasa Telkom Ciamis sudah berkoordinasi dan berkomunikasi lebih lanjut dengan pihak internalnya agar rekrutmen maupun sistem penyaluran karyawan yang dibantu oleh anak perusahaan maupun mitra dapat ditingkatkan menjadi lebih baik lagi.

Terkait dengan proses perekrutan karyawan organik di lingkungan PT Telkom Indonesia, selalu dilaksanakan secara terpusat melalui rekrutmen bersama BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Adapun proses perekrutan yang dilakukan oleh BUMN adalah diawali dengan:

- 1) Melakukan registrasi online dan seleksi administrasi.
- 2) Selanjutnya sistem seleksi yang dilakukan oleh BUMN yaitu dimulai dengan tes online tahap I yang terdiri dari tes kemampuan dasar (TKD) dan tes AKHLAK. Setelah tahap I, dilaksanakan tes online tahap II yang terdiri dari tes Bahasa Inggris. Lalu yang terakhir yaitu tes seleksi di BUMN yang terdiri dari tes kompetensi bidang (TKB), *user interview*, *social media analitic*, *digital mindset* dan *medical check-up* (MCU).
- 3) Setelah melalui tahapan – tahapan proses rekrutmen diatas, maka calon karyawan harus menunggu pengumuman final calon pegawai BUMN yang hasilnya akan diumumkan pada akun masing – masing dalam website <https://rekrutmenbersama.fhcibumn.id> .

Lalu, untuk proses perekrutan karyawan non-organik di lingkungan Plasa Telkom Ciamis, dilaksanakan secara rutin dalam kurun waktu tiga bulan satu kali dalam satu tahunnya. Untuk proses perekrutannya adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan registrasi secara langsung di kantor Plasa Telkom Ciamis dan menyerahkan berkas administrasi berupa CV (Curriculum Vitae) dan surat lamaran lengkap.
- 2) Selanjutnya, calon karyawan yang sesuai dengan kriteria akan dihubungi oleh pihak perusahaan untuk melakukan tahapan – tahapan seleksi yaitu dengan tes tertulis dan wawancara.
- 3) Setelah melalui tahapan – tahapan proses rekrutmen diatas, maka calon karyawan harus menunggu informasi terkait hasil akhirnya yang akan diumumkan oleh pihak perusahaan secara langsung.

Selain itu, penulis juga memperkuat asumsi yang akan dijelaskan dari hasil wawancara dengan menyebarkan pra-kuesioner kepada 15 responden terkait dengan variabel proses rekrutmen Plasa Telkom Ciamis, berikut hasilnya:

TABEL 1.6  
HASIL PRA KUESIONER PROSES REKRUTMEN  
PLASA TELKOM CIAMIS

Proses Rekrutmen							
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Total Skor
		5	4	3	2	1	
		SS	S	RG	TS	STS	
1	Saya memiliki kemampuan yang sesuai dengan posisi lowongan kerja	4	10	1	0	0	100%
		26,6%	66,6%	6,6%	0%	0%	
2	Saya mengetahui jobdesk/ gambaran posisi pekerjaannya	4	9	2	0	0	100%
		26,6%	60%	13,3%	0%	0%	
3	Saya mengikuti seluruh proses rekrutmen dengan baik	7	7	1	0	0	100%
		46,6%	46,6%	6,6%	0%	0%	

*Sumber:* Hasil Olah Data Pra Kuesioner (2022)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai proses rekrutmen pada 15 orang karyawan di Plasa Telkom Ciamis, sebanyak 66,6% merasa memiliki kemampuan yang sesuai dengan posisi lowongan pekerjaan. Selanjutnya, sebanyak 60% menyatakan sudah mengetahui tentang jobdesk/gambaran posisi pekerjaan yang akan dilakukan. Namun, untuk pernyataan ini, ada 13,3% yang menjawab ragu-ragu terkait dengan gambaran posisi pekerjaan tersebut. Berdasarkan perhitungan tabel diatas, skala 4 dan 5 memperoleh hasil paling banyak masing-masing sebesar 46,6% dari 15 karyawan yang menjawab. Dapat diketahui para karyawan lebih banyak sependapat pada pertanyaan pertama bahwa mereka memiliki kemampuan yang sesuai dengan posisi lowongan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa lowongan pekerjaan yang ada di Plasa Telkom Ciamis sudah tersedia tetapi dalam perekrutannya belum maksimal karena masih ada karyawan yang menjawab pertanyaan dengan skala menengah (3) yang berarti ragu-

ragu dengan pertanyaan yang diberikan, walaupun persentasenya sangat kecil masing-masing sebesar 6,6% dan 13,3% dari 15 karyawan yang menjawab.

Terkait dengan jenis pekerjaan yang sulit, seperti di bagian sales Telkom Plasa Ciamis, maka perusahaan perlu untuk melakukan berbagai upaya agar karyawan merasa betah, termotivasi dan bekerja dengan baik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah dengan melakukan kegiatan berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing*. Menurut Igbinovia & Ikenwe (2018) *Knowledge Sharing* dianggap sebagai prioritas utama dan mendasar dari *knowledge management* dikarenakan sebagai tindakan yang dilaluinya, informasi yang didapat, pengetahuan ide ataupun gagasan, dan pengalaman yang dipertukarkan dan dibagikan oleh orang lain, organisasi atau lembaga akan menjadikan suatu usaha dalam memecahkan masalah ataupun mencari solusi agar dapat meningkatkan kinerja dari organisasi itu sendiri. Dengan adanya *knowledge sharing* maka para karyawan bisa mendapatkan gagasan baru yang dapat menghasilkan inovasi dan kreativitas akibat dari saling bertukar pengetahuan satu sama lain, sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Andra (2018) dalam manajemen pengetahuan (*knowledge management*), cara yang bisa digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) adalah dengan mengimplementasikan *knowledge sharing* dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja. Proses *Knowledge Sharing* merupakan proses sistematis dalam mengirimkan, menyebarluaskan dan menggunakan pengetahuan dari individu atau organisasi, serta bertukar pengetahuan yang terkait dengan kemampuan komunikasi melalui berbagai macam metode.

Untuk mengetahui bagaimana *Knowledge Sharing* pada Plasa Telkom Ciamis, peneliti melakukan wawancara tertulis dengan pihak perusahaan, yaitu Bapak Akbar Trisnamulya Putra selaku *Head of Representative Office* terkait *Knowledge Sharing* pada Plasa Telkom Ciamis, sebagai berikut:

TABEL 1.7  
HASIL WAWANCARA *KNOWLEDGE SHARING*  
PLASA TELKOM CIAMIS

No	Pertanyaan	Jawaban
1.	Mengapa <i>Knowledge Sharing</i> perlu diimplementasikan di Plasa Telkom Ciamis?	<i>Knowledge Sharing</i> perlu diimplementasikan karena dalam bekerja tidak bisa dilihat dari satu sudut pandang saja. Oleh karena itu, KS sangat

		diperlukan untuk mendapatkan berbagai sudut pandang pengalaman. Misalnya <i>knowledge</i> dari satu orang untuk satu orang itu saja pasti akan kurang efektif, sebaiknya disebar (saling menyebar) dan pada akhirnya <i>knowledge</i> yang dimiliki oleh masing-masing karyawan kaya akan pengetahuan.
2.	Bagaimana penerapan Knowledge Sharing selama ini dan apa saja kendala yang dihadapi?	Penerapan Knowledge Sharing di Telkom Ciamis yaitu selalu ada <i>video conference</i> tentang produk baru, kebijakan baru, <i>review</i> dan evaluasi rutin, monitoring dan juga evaluasi bersama. Selain itu, setiap <i>weekly meeting</i> , konseling pribadi dan apapun medianya kalau Knowledge Sharing dibutuhkan maka akan dimaksimalkan penerapannya baik formal maupun non-formal.
3.	Apakah Knowledge Sharing dapat mempengaruhi proses rekrutmen dalam meningkatkan kinerja karyawan di Plasa Telkom Ciamis?	Untuk Knowledge Sharing dengan rekrutmen tidak mempengaruhi tetapi Knowledge Sharing dengan kinerja karyawan sangat berpengaruh.

Sumber: Data Olahan Penulis (2022)

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa *knowledge sharing* pada Plasa Telkom Ciamis memiliki banyak manfaat bagi perusahaan maupun individu karyawan sendiri serta efektif dalam berbagai hal terutama saat *delivery* pengetahuan dan *skill* dari individu ke individu lain. Pada Plasa Telkom Ciamis, selalu ada *video conference* yang membahas tentang produk baru, kebijakan baru, *review* dan evaluasi rutin, monitoring dan evaluasi bersama pada lingkungan perusahaan sebagai bukti penerapan *knowledge sharing* pada Plasa Telkom Ciamis. Lalu, untuk pengimplementasian *knowledge sharing* yang rutin diadakan di perusahaan yaitu dengan evaluasi dan monitoring setiap hari senin untuk mengetahui penerapan program kerja dan target apa saja yang sudah dicapai ataupun belum tercapai, terutama pada saat pelaksanaannya di lapangan. Dengan adanya *knowledge sharing*, diharapkan mampu memberi pengetahuan yang dapat menambah referensi karyawan dalam memandang hidup sebagai karyawan.

Guna memperkuat asumsi dari observasi yang dilakukan penulis, maka akan dijelaskan dari hasil pra-kuesioner yang telah diisi oleh 15 responden terkait dengan variabel *Knowledge Sharing* Plasa Telkom Ciamis:

TABEL 1.8  
HASIL PRA KUESIONER *KNOWLEDGE SHARING*  
PLASA TELKOM CIAMIS

<i>Knowledge Sharing</i>							
No	Pertanyaan	Jawaban Responden					Total Skor
		5	4	3	2	1	
		SS	S	RG	TS	STS	
1	Pelaksanaan sharing session sudah baik	3	12	0	0	0	100%
		20%	80%	0%	0%	0%	
2	Saya membagikan pengetahuan pada rekan kerja sesudah memperoleh pelatihan	5	10	0	0	0	100%
		33,3%	66,6%	0%	0%	0%	
3	Saya menerima pengetahuan dari rekan kerja saya	6	8	1	0	0	100%
		50%	53,3%	6,6%	0%	0%	

*Sumber:* Hasil Olah Data Pra Kuesioner (2022)

Berdasarkan hasil pra-kuesioner mengenai *Knowledge Sharing* pada 15 orang karyawan di Plasa Telkom Ciamis menunjukkan bahwa pada pertanyaan pertama yaitu “Pelaksanaan sharing session sudah baik” merupakan pertanyaan yang memiliki mayoritas responden paling banyak yaitu pada penilaian pada skala 4 sebanyak 80% terlihat dari 15 karyawan yang menjawab, setuju sudah berbagi pengetahuan. Pada pertanyaan ketiga responden paling banyak memberikan penilaian pada skala 4 sebanyak 53,3% yaitu menerima pengetahuan dari rekan kerja.

Dari hasil pra-kuesioner diatas, peneliti melihat adanya hubungan dari proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Suzuki *et al.*, (2019) bahwa variabel proses rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, namun pengaruhnya berubah signifikan ketika melibatkan variabel intervening. Untuk itu, *knowledge sharing* digunakan pada penelitian ini guna memperkuat penelitian

terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lainnya. Selain itu pada penelitian ini, *knowledge sharing* juga berperan sebagai variabel intervening dikarenakan peneliti ingin mengetahui bagaimana pengaruh dari proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan walaupun memang pengaruhnya dengan secara tidak langsung.

Berdasarkan hasil observasi pra-kuesioner, wawancara, dan data perusahaan pada Plasa Telkom Ciamis mengenai Kinerja Karyawan, Proses Rekrutmen, dan *Knowledge Sharing* masih terdapat beberapa hal yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen melalui *knowledge sharing* di dalam perusahaan terhadap kinerja karyawan. Peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan judul “**Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* sebagai Variabel Intervening pada Plasa Telkom Ciamis**”. Sehingga diharapkan dapat mengoptimalkan Kinerja Karyawan melalui Proses Rekrutmen agar menghasilkan sumber daya manusia yang lebih kompeten.

### **1.3 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut diatas. Maka, dapat disimpulkan bahwa perumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini adalah:

- a. Apakah Proses Rekrutmen memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan Plasa Telkom Ciamis?
- b. Apakah Proses Rekrutmen memiliki pengaruh terhadap *Knowledge Sharing* pada karyawan Plasa Telkom Ciamis?
- c. Apakah *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Plasa Telkom Ciamis?
- d. Apakah Proses Rekrutmen memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* pada Plasa Telkom Ciamis?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, didapatkan tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui dan menganalisis:

- a. Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan pada Plasa Telkom Ciamis
- b. Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap *Knowledge Sharing* pada Plasa Telkom Ciamis

- c. Pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap Kinerja Karyawan pada Plasa Telkom Ciamis
- d. Pengaruh Proses Rekrutmen terhadap Kinerja Karyawan melalui *Knowledge Sharing* pada Plasa Telkom Ciamis

### **1.5 Batasan Masalah**

Pada penelitian tentunya memiliki batasan masalah untuk menghindari batasan yang terlalu luas agar penelitian yang sedang dilakukan menjadi lebih fokus dan terarah, maka dalam hal ini penulis membatasi masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang memiliki hubungan dengan proses rekrutmen dan dengan melalui *knowledge sharing*. Sehingga permasalahan yang diteliti hanya seputar pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* pada Plasa Telkom Ciamis.

### **1.6 Kegunaan Penelitian**

Penelitian terkait dengan pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui *knowledge sharing* ini diharapkan memiliki kegunaan, baik secara teoritis maupun secara praktis.

- a. Kegunaan secara Teoritis

Dilihat dari aspek pengembangan ilmu (teoritis) penelitian ini diharapkan berguna bagi akademisi di bidang sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan proses rekrutmen, kinerja karyawan, dan *knowledge sharing*. Serta dengan adanya penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu rujukan atau referensi bagi penelitian selanjutnya.

- b. Kegunaan secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya, terutama mempertimbangkan proses rekrutmen untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih baik melalui penerapan *knowledge sharing* yang baik dengan tujuan membuat perusahaan menjadi lebih baik lagi kedepannya.

### **1.7 Waktu dan Periode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada bulan November 2022 – Maret 2023.

## **1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Untuk memberikan gambaran umum dan mempermudah dalam memberikan arah serta materi yang terkandung pada penulisan penelitian ini, maka sistematika penulisan dari penelitian ini disusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini diuraikan gambaran umum mengenai objek penelitian, latar belakang penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, waktu dan periode, serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini diuraikan dengan jelas mengenai hasil kajian kepustakaan teori Rekrutmen sebagai variabel X, Kinerja Karyawan sebagai variabel Y dan Knowledge Sharing sebagai variabel Z, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis, dan ruang lingkup penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang jenis metode penelitian yang akan digunakan pada penelitian ini, operasional variabel, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini mencakup pengumpulan data, karakteristik responden, dan hasil penelitian serta analisis pembahasan mengenai pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening pada Plasa Telkom Ciamis.

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

Pada bab terakhir ini mencakup simpulan dari hasil dan saran-saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.