

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah salah satu perguruan tinggi swasta di Indonesia, yaitu Universitas Telkom. Universitas Telkom, atau *Telkom University* yang disingkat Tel-U berada di Kabupaten Bandung, Jawa Barat.

Visi dan Misi

Referensi sitasi dari halaman website Universitas Telkom Bandung memiliki visi dan misi sebagai berikut (Telkom University, 2022):

a) Visi Universitas Telkom

Menjadi *research and entrepreneurial university* pada tahun 2023, yang berperan aktif dalam pengembangan teknologi, *sains*, dan seni berbasis teknologi informasi

b) Misi Universitas Telkom

- 1) Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan berstandar internasional berbasis teknologi informasi.
- 2) Mengembangkan, menyebarluaskan dan menerapkan teknologi, *sains*, dan seni yang diakui secara internasional.
- 3) Memanfaatkan teknologi, *sains*, dan seni untuk kesejahteraan dan kemajuan peradaban bangsa melalui pengembangan kompetensi *entrepreneurial*.

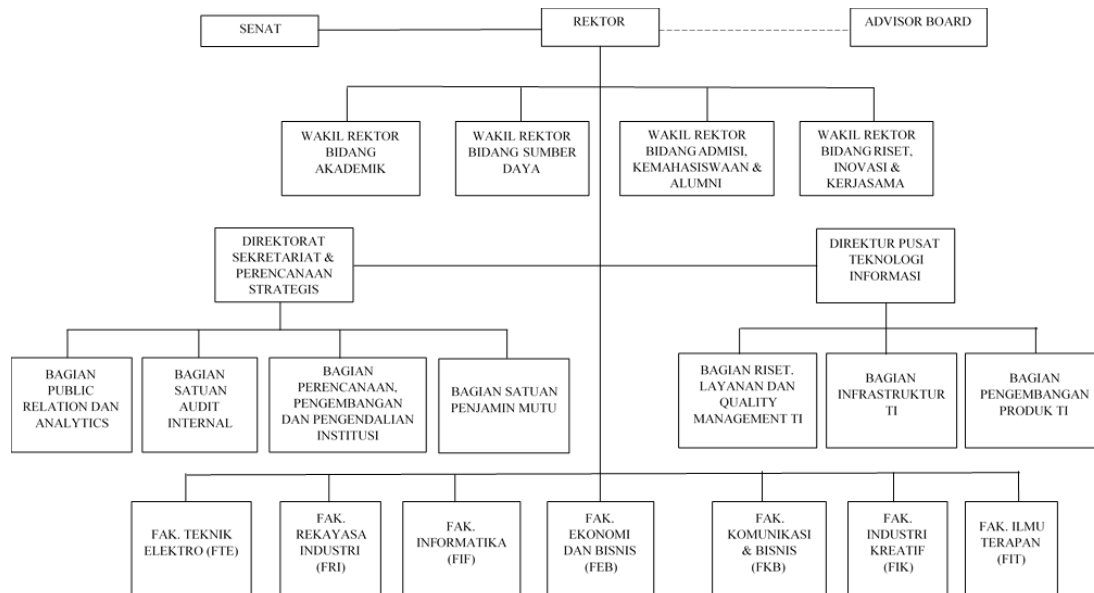
Berdasarkan visi dan misi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka Universitas Telkom juga memiliki persoalan terkait dengan lingkungan bisnis yang dinamis dan pencapaian target yang kompetitif. Hal ini tentu saja berdampak pada tuntunan institusi agar memiliki karyawan yang handal, berkualitas dan memiliki kompetensi dan mampu mengimbangi dinamika institusi. Persoalan seperti peningkatan kompetensi karyawan dan standar kompetensi antar masing-masing karyawan yang dimana dalam konteks ini adalah (Tenaga Pengajar dan Tenaga Pendukung Akademik) juga menjadi fokus yang perlu diperhatikan, mengingat sebagai sebuah institusi yang

besar, maka diperlukan standar kompetensi karyawan agar mampu mencapai visi dan misi institusi. Pada prosesnya, untuk mencapai visi dan misi institusi membutuhkan dukungan kuat dari seluruh karyawan terutama Tenaga Pendukung Akademik (TPA).

Menurut (Ullah et al., 2014) peran administrator akademik dalam suatu institusi akademik diharapkan untuk dapat berkomunikasi, berpartisipasi dan memiliki rasa keterlibatan yang tinggi. Dalam kata lain, administrator akademik ini dapat disebut sebagai Tenaga Pendukung Akademik dalam konteks ini. Sehingga, TPA di suatu institusi diharapkan dapat membuat keputusan dan mentranslasi kebutuhan-kebutuhan dalam proses belajar mengajar, pembelajaran dan penelitian untuk mendorong dan mencapai tujuan utama dari institusi Pendidikan tinggi yaitu pengembangan berkelanjutan Menurut Ullah et al., (2014). Sudah menjadi kewajiban bagi seluruh institusi pendidikan tinggi di Indonesia yaitu Tri Dharma Perguruan Tinggi yang berisi tentang penyelenggaraan Pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat (Undang-Undang No. 12 Tahun 2012, Pasal 1 Ayat 9).

Susunan Organisasi Universitas Telkom

Susunan Organisasi Universitas Telkom yang disusun oleh Yayasan Pendidikan Telkom dengan dukungan Unit Sumber Daya dengan memperhatikan masukan dan kebutuhan dari Program Studi dan disahkan oleh Dewan Pengurus Yayasan Pendidikan Telkom. Susunan organisasi yang terdapat di Universitas Telkom dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi Universitas Telkom Sumber: Data internal Universitas Telkom

Berdasarkan struktur organisasi yang ditunjukkan pada Gambar 1.1 yang menyatakan bahwa Universitas Telkom memiliki susunan struktur organisasi yang luas dan terbagi menjadi Fakultas dan Direktorat. Hal ini menjadi penting bahwa setiap karyawan pada Fakultas dan Direktorat diharapkan memiliki pemahaman yang sama terhadap persepsi kinerja individu atas capaian kinerja yang telah ditetapkan. Jumlah Dosen Universitas Telkom pada 2020 adalah sebanyak 1036 orang dan Tenaga Pendukung Akademik (TPA) Universitas Telkom sebanyak 492 orang.

1.2 Latar Belakang

Pendidikan merupakan hal yang utama dalam peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), yang pada akhirnya dapat mempengaruhi berbagai bidang di dalam perkembangan dan kemajuan suatu negara seperti bidang ekonomi, politik, sosial, dan budaya bangsa. Fungsi pendidikan adalah menghilangkan segala sumber penderitaan rakyat dari kebodohan dan ketertinggalan. Sedangkan menurut Undang-

Undang Sistem Pendidikan Nasional No.20 tahun 2003 menyatakan bahwa pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Maka dari itu pendidikan sangat mempengaruhi seluruh aspek kehidupan suatu negara. Persaingan antar Perguruan Tinggi Swasta (PTS) sangat banyak di Indonesia. Khususnya di Bandung meningkatnya persaingan yang dialami antara pendidikan tinggi dalam menjaring mahasiswa baru, seperti UNPAS, UNPAR, UNIKOM, UNISBA, Universitas Telkom, merupakan perguruan tinggi yang sudah dikenal oleh banyak masyarakat, baik di pulau Jawa maupun luar Jawa.

Referensi sitasi dari (Telkom University, 2022), *Telkom University* menempati peringkat pertama versi The WUR (*Telkom University*, 2022). THE WUR, merupakan suatu publikasi tahunan pemeringkatan universitas yang diterbitkan oleh majalah *Times Higher Education* (THE). *Times Higher Education* adalah lembaga pengukuran peringkat perguruan tinggi yang merupakan bagian dari majalah *Times* dan secara berkala membuat laporan khusus pada isu-isu yang berkaitan dengan pendidikan tinggi, serta dikenal sebagai salah satu rujukan untuk penerbitan peringkat perguruan tinggi terbaik dunia yang diterbitkan setiap tahunnya. (*Telkom University*, 2022).

The World University Rankings sendiri selalu rutin menerbitkan peringkat Universitas terbaik di dunia dengan 5 indikator penilaian, yaitu: pengajaran (*teaching*) dengan bobot 30%, penelitian (*research*) dengan bobot 30%, kutipan (*citations*) dengan bobot 30%, pemasukan dari industri (*industry income*) dengan bobot 2,5%, dan *international outlook* dengan bobot 7,5%. Dari kelima indikator tersebut, total skor yang diperoleh Tel-U adalah 18,425 menempatkan Tel-U pada peringkat ke-10 Perguruan Tinggi Indonesia dan PTS peringkat pertama versi *Times Higher Education*.



Sumber: <https://io.telkomuniversity.ac.id/score-of-tel-u-in-the-wur-2022-best-private-university/> (diakses tanggal 7 September 2022)

Gambar 1. 2 Telkom University Meraih Peringkat 1 PTS Nomor 1 di Indonesia

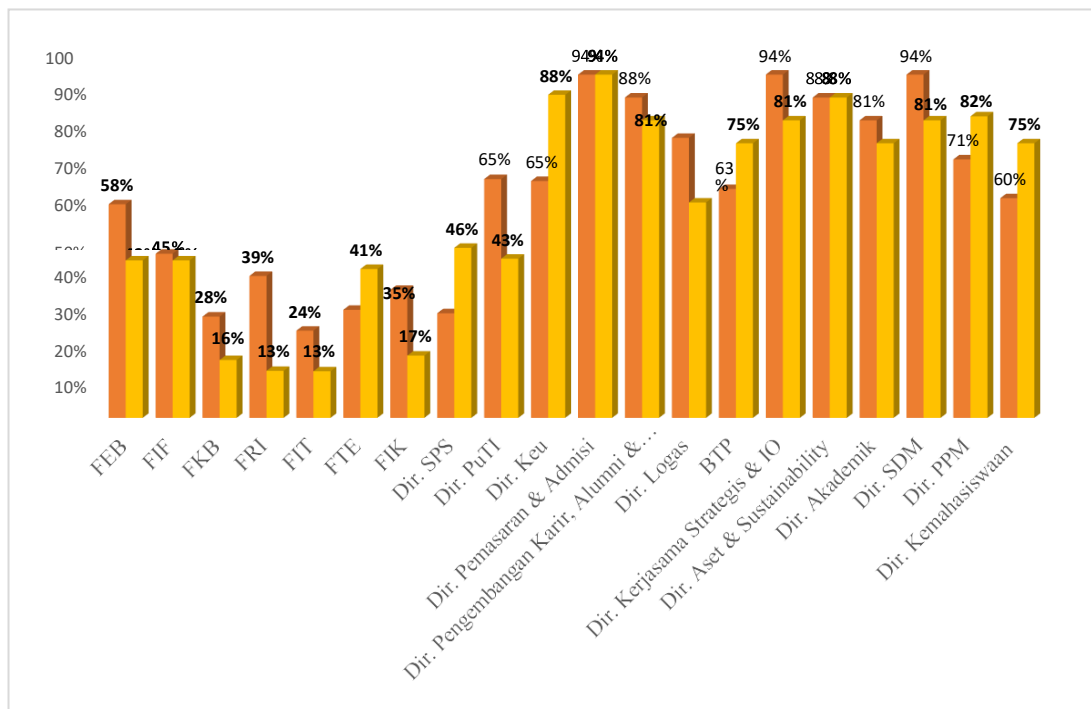
Pada Gambar 1.2 dapat dilihat Kinerja Telkom University sejak berdirinya terus mengalami peningkatan. Pada pertengahan tahun 2022, Telkom University mendapat tiga kabar gembira terkait kinerjanya menurut Times Higher Education (THE) Impact Ranking, THE AUR (Asian University Ranking), dan Quacquarelli Symonds (QS) World University Rankings (WUR). Berdasarkan Times Higher Education (THE) by Impact Rankings 2022, Telkom University berhasil menjadi peringkat 1 perguruan tinggi swasta dan peringkat 12 di antara seluruh perguruan tinggi di Indonesia. Begitu pula dengan Telkom University yang berhasil menduduki peringkat 401-600 dunia.

Jika dilihat berdasarkan performansi TPA memiliki fungsi serta struktural tertentu. Terdapat kendala dalam *Work Performance* (WP) di Universitas Telkom yang membuka peluang untuk melakukan peningkatan *Work Performance* (WP). Penilaian *Work Performance* (WP) dosen di Universitas Telkom dapat dinilai dengan menggunakan *Telkom University Performance on Individual and Institution* atau di singkat dengan Tel U Point. Pada kondisi sebelumnya Tel U Point hanya berlaku untuk dosen dan merupakan sistem penilaian kinerja dosen dalam melaksanakan Tri Dharma

Perguruan Tinggi yang dirumuskan dalam rubrik beban kerja dosen berdasarkan jabatan fungsional akademik dan kebutuhan Institusi selama kurun waktu satu semester. Namun pada saat ini, Tel U Point juga berlaku untuk tenaga pendidik (TPA). Tel U Point TPA dibentuk dalam rangka upaya untuk meningkatkan kontribusi TPA terhadap pencapaian target kinerja Institusi serta menyeragamkan penilaian kinerja TPA di kalangan Universitas Telkom. Kinerja dari setiap Unit di bawah Direktorat tertentu maupun Fakultas merupakan resultan dari kinerja TPA yang selanjutnya kinerja tersebut akan berpengaruh kepada setiap penilaian individu di Unit atau Fakultasnya masing-masing.

Fenomena yang terjadi di Universitas Telkom terkait *employee performance* adalah jarak *work performance* (WP) di antara Fakultas yang dikarenakan Tenaga Pendukung Akademik (TPA) yang tidak memenuhi nilai Tel U Point yang sudah ditargetkan. Berikut disajikan data persentase TPA yang tidak memenuhi Tel U Point.

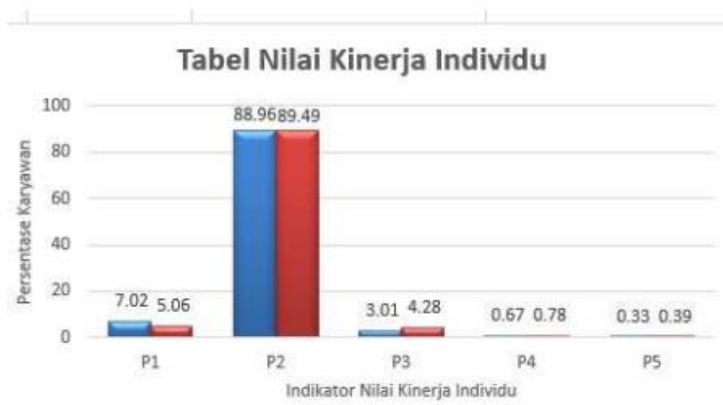
Sumber: Data Internal Universitas Telkom



Gambar 1. 3 Persentase TPA Tidak memenuhi Tel U Point Untuk Periode Ganjil 2019-2020

Pada Gambar 1.3 dapat dilihat bahwa Fakultas Ekonomi Bisnis (FEB) memiliki persentase TPA yang tidak memenuhi Tel U Point paling besar setiap periodenya dengan 58% pada periode ganjil 2019-2020 dan 43% pada periode ganjil 2018-2019. Sedangkan pada urutan kedua diperoleh Fakultas Informatika (FIF) dengan persentase TPA yang tidak memenuhi Tel U Point yaitu 45% pada periode ganjil 2019-2020 dan 43% pada periode ganjil 2018-2019.

Data lainnya adalah pada presentase perbandingan Nilai Kinerja Individu (NKI) karyawan Tenaga Penunjang Akademik non dosen Universitas Telkom pada tahun 2018 dan 2019 terjadi peningkatan pada karyawan yang mendapatkan nilai P1 (luar biasa) sebesar 1,97% sedangkan NKI karyawan untuk nilai P2 (diatas target) mengalami penurunan sebesar 0,53% dan P3 (mencapai target) sebesar 1,27%. Penurunan NKI juga terjadi bagi karyawan yang mendapatkan nilai P4 dan P5 yaitu sebesar 0,11% dan 0,05% yang berarti sudah cukup baik karena nilai P4 dan P5 ialah nilai bagi karyawan yang pencapaiannya dibawah target (P4) dan jauh dibawah target (P5). Nilai kinerja individu (NKI) dari Tenaga Pendukung Akademik Universitas Telkom ditunjukkan pada Gambar 1.4 berikut:



Gambar 1. 4 Nilai Kinerja Individu (NKI)

Sumber: Data Internal Universitas Telkom

Peneliti melakukan studi pendahuluan mengenai *employee performance* yang disebarkan kepada 30 orang TPA pada Direktorat yang terdapat di Universitas Telkom

Bandung. Pada Tabel 1.1 menunjukkan hasil studi pendahuluan mengenai *employee performance*:

Tabel 1. 1 Studi Pendahuluan Mengenai *Employee Performance*

No	Pernyataan	Jawaban				Skor aktual	Skor ideal	%
		STS	TS	S	SS			
1	Saya mampu merencanakan dan mengelola waktu dalam bekerja	2	8	12	8	86	120	71.7
2	Saya mampu mengelola peralatan dan sumber daya yang digunakan pada pekerjaan	0	1	21	8	97	120	80.8
3	Saya mampu mengidentifikasi solusi terbaik dalam penyelesaian masalah	9	15	6	0	57	120	47.5
4	Saya mampu menemukan solusi terbaik dalam penyelesaian masalah	9	16	5	0	56	120	46.6
5	Saya mampu untuk berkomitmen dalam menghasilkan solusi yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan.	7	16	7	0	60	120	50

Keterangan:

- a) Skor aktual adalah skor jawaban yang diperoleh dari seluruh responden.
- b) Skor ideal adalah skor maksimum atau skor tertinggi yang mungkin diperoleh jika semua responden memilih jawaban skor tertinggi ($4 \times 30 = 120$).
- c) Persentase adalah pembagian antara skor aktual dibagi skor ideal

Studi pendahuluan tersebut dilakukan terhadap 30 responden yang merupakan tenaga pendukung akademik pada level direktorat dan fakultas yang terdapat pada Universitas Telkom. Pemilihan 30 responden tersebut dilakukan secara acak/ random.

Hasil data menunjukkan persentase pernyataan dengan skor terendah adalah “mampu menemukan solusi terbaik dalam penyelesaian masalah” dengan persentase sebesar 46,6%. Pernyataan tersebut memperoleh skor paling rendah dibanding pernyataan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa masih banyak dari TPA yang mengalami kesulitan dalam menemukan solusi terbaik dalam pemecahan masalah pekerjaan. Idealnya seorang tenaga pendukung akademik dapat mencari solusi-solusi terbaik dalam menangani masalah dalam pekerjaan sebagai contoh seperti adanya komplek yang disampaikan oleh mahasiswa dapat diberikan solusi atau jalan keluar dari permasalahan tersebut. Ketidakmampuan TPA dalam memberikan solusi atas pemecahan masalah tersebut menunjukkan kinerja karyawan dalam bekerja belum maksimal. Solusi pemecahan masalah dalam pekerjaan berhubungan dengan tingkat kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki masing-masing individu. Adanya pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih maksimal, mampu menciptakan opini yang membangun juga solusi pemecahan masalah.

Dalam proses pembelajaran pengetahuan dikenal istilah *knowledge management* yang perlu diterapkan pada suatu perusahaan untuk menghindari terjadinya *knowledge loss*, yakni suatu keadaan yang terjadi di saat seorang karyawan meninggalkan perusahaan dan membawa pergi semua pengetahuan yang dimilikinya dan tentu saja merugikan bagi perusahaan. *Knowledge management* adalah fungsi yang membentuk, mengidentifikasi dan mengelola pengetahuan organisasi untuk keuntungan jangka panjang (Darroch dalam Falah & Prasetya, 2017). Pemanfaatan manajemen pengetahuan atau *Knowledge Management* yang tepat akan menghasilkan *output* yang baik demi kemajuan dan perkembangan perusahaan ke depannya. *Knowledge management* dipandang penting, karena implementasinya memberi manfaat pada bidang operasi dan pelayanan, dapat meningkatkan kompetensi personal, memelihara ketersediaan *knowledge* dan inovasi serta pengembangan produk. Adapun tujuan dari penerapan manajemen pengetahuan adalah penghematan

waktu dan biaya, peningkatan aset pengetahuan, kemampuan beradaptasi dan meningkatkan produktifitas. Sehingga *knowledge management* bermanfaat dalam meningkatkan pengambilan keputusan, meningkatkan respon terhadap pelanggan, dan meningkatkan efisiensi cara kerja dan proses (Venthio, 2022). Salah satu bagian yang terpenting dalam *knowledge management* adalah mendorong setiap individu yang ada dalam organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* yang dapat berperan dalam penciptaan *tacit knowledge* yang berkaitan dengan pekerjaan diantara anggota organisasi.

Pada sebuah organisasi, *knowledge sharing* perlu dilakukan oleh setiap karyawan didalamnya. Inti dari *knowledge management* adalah *knowledge sharing* atau *knowledge transfer*, karena melalui *knowledge sharing* terjadi peningkatan *value* dari *knowledge* yang dimiliki oleh lembaga. Seseorang yang melakukan *knowledge sharing* tidak akan kehilangan *knowledge* yang dimilikinya, tetapi justru melipat gandakan nilai dari *knowledge* tersebut, apabila sudah dimiliki dan dimanfaatkan banyak orang (Mardia & Mukhtar, 2022). *Knowledge sharing* dapat diartikan sebagai kemampuan masing-masing individu dalam menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi atau perusahaan. Proses ini dapat terjadi antar masing-masing individu dalam tim, antar tim, antar unit dalam institusi, atau bahkan antar organisasi agar produktivitas kerja semakin tinggi.

Knowledge sharing berhubungan erat dengan kinerja jangka panjang dan daya saing perusahaan. *Knowledge sharing* merupakan proses yang melibatkan pertukaran *knowledge* antar individu atau kelompok. Perguruan tinggi akan mendapatkan nilai tambah melalui pengembangan inisiatif *knowledge sharing* untuk mencapai suatu sasaran (Amaila & Suryadi, 2014). *Knowledge sharing* dapat berlangsung secara tertulis, komunikasi tatap muka maupun melalui jaringan dengan para ahli, atau pendokumentasian, pengorganisasian, dan penerimaan pengetahuan dari orang. Sehingga, *knowledge sharing* dapat dibedakan dengan media atau cara melakukan

pertukaran pengetahuan yang dilakukan secara daring (*online*) maupun luring (*onsite*) yang selanjutnya disebut sebagai *online knowledge sharing* dan *offline knowledge sharing*.

Online knowledge sharing merupakan pertukaran pengetahuan antara individu pada perusahaan melalui pengumpulan pengetahuan dan donasi pengetahuan menggunakan media daring sedangkan sebaliknya *offline knowledge sharing* mengacu pada pertukaran pengetahuan antara individu pada perusahaan melalui pengumpulan pengetahuan dan donasi pengetahuan menggunakan media luring (Kurniawati et al., 2016). Hal ini semakin diperkuat dengan penelitian (Rumijati, 2020) menyatakan bahwa *knowledge sharing* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja individu karyawan yang dimana dalam penelitian ini merupakan tenaga pendukung akademik.

Fokus utama dari *knowledge sharing* adalah kemampuan masing-masing individu dalam menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi/ perusahaan. Proses ini dapat terjadi diantara individu dalam tim, antar tim, antar unit dalam organisasi, atau bahkan antar organisasi agar produktifitas kerja semakin tinggi. Melalui *knowledge sharing* semua anggota organisasi dapat membagikan pengalaman terbaiknya dengan lebih mudah, menciptakan ide baru yang segar, serta menghemat banyak waktu untuk memecahkan suatu masalah. Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya.

Knowledge sharing memungkinkan suatu organisasi menghasilkan berbagai ide baru yang digunakan untuk penciptaan inovasi (Maulana et al., 2018). Penciptaan *knowledge* dalam sebuah organisasi tercapai melalui pemahaman terhadap hubungan proses mengubah *tacit knowledge* yang ada menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, serta melalui desain proses sosial dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* untuk menciptakan sebuah *knowledge* baru. Salah satu *knowledge* yang perlu dimiliki oleh perguruan tinggi adalah bagaimana mengelola dengan baik sistem informasi akademik yang ada,

sehingga dapat menunjang kegiatan lain, seperti penugasan, materi, serta informasi akademik lainnya (Badar & Seniati, 2017).

Kegiatan *knowledge sharing* terdiri dari *literacy event*, *open discussion*, kelas literasi, rapat koordinasi, dan kegiatan informal. Universitas Telkom menerapkan program *knowledge sharing* berbasis aplikasi *Information Technology* (IT). Karyawan dapat berbagi pengetahuan dan informasi melalui blog personal karyawan atau tiap unit. Selain itu, karyawan Universitas Telkom juga melakukan kegiatan *knowledge sharing* dengan cara tradisional yaitu dengan cara mentoring dan *coaching*. Namun, blog karyawan tersebut belum bisa menjadi wadah yang efektif untuk berbagi pengetahuan antar karyawan (Danuputra, 2019).

Peneliti melakukan studi pendahuluan dengan menyebarkan kuesioner pada 30 TPA Universitas Telkom mengenai *knowledge sharing*, dengan hasil pada Tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Studi Pendahuluan Mengenai *Knowledge Sharing*

No	Pernyataan	Jawaban				Skor aktual	Skor ideal	%
		STS	TS	S	SS			
1	Saya sering berbagi informasi dengan atasan saya mengenai informasi terkait dengan pekerjaan saya.	5	17	7	1	64	120	53,3
2	Saya sering berbagi informasi mengenai permasalahan yang terjadi di antara rekan kerja saya.	5	10	15	0	70	120	58,3
3	Saya sering berbagi informasi mengenai permasalahan yang terjadi di antara rekan kerja saya.	5	10	15	0	70	120	58,3
4	Saya sering berbagi informasi mengenai permasalahan yang terjadi di antara rekan	0	3	23	4	91	120	75,9

	kerja saya.							
5	Saya sering berbagi informasi mengenai permasalahan yang terjadi di antara rekan kerja saya.	0	4	22	4	90	120	75
6	Saya selalu bertukar informasi dengan sesama rekan kerja mengenai kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan.	0	4	19	7	93	120	77,5
7	Saya selalu bertukar informasi dengan sesama rekan kerja mengenai kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan.	0	5	17	8	87	120	72,5

Hasil data menunjukkan persentase karyawan yang melakukan kegiatan komunikasi ke atas yang terdapat pada item pernyataan 1, 2 dan 3 masing masing sebesar 53,3%, 58,33% dan 58,33%. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan masih belum terbiasa dengan bertukar informasi dengan atasannya, baik informasi pribadi maupun informasi yang terkait dengan pekerjaan.

Menurut Kepala Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM Universitas Telkom, Universitas Telkom menerapkan program *knowledge sharing* dengan menggunakan berbasis aplikasi *Information Technology* (IT) yang terdiri dari IGracias khusus karyawan yang bertujuan untuk memberikan informasi tentang surat-surat keputusan terkait operasional internal institusi dan juga blog personal karyawan untuk membagikan pengalaman dan pengetahuan baru untuk karyawan lainnya (Danuputra, 2019).

Selain itu, karyawan Universitas Telkom juga melakukan kegiatan *knowledge sharing* dengan cara tradisional yaitu dengan cara mentoring dan *coaching*. Mentoring dan *coaching* ini dilakukan oleh atasan kepada bawahan atau dari karyawan senior kepada karyawan baru. Pengetahuan yang dibagikan tidak selalu tentang *technical*

skill karyawan melainkan juga tentang isu-isu yang sedang hangat diperbincangkan dalam kehidupan sehari-hari.

Hasil wawancara penulis kepada Kepala Urusan Perencanaan dan Rekrut SDM Universitas Telkom ialah terdapat kelemahan dalam sistem *knowledge sharing* yang mereka jalankan yaitu media yang digunakan untuk berbagi pengetahuan belum berjalan secara efektif. Blog masing-masing karyawan sebagai pelopor media berbagi pengetahuan antar karyawan belum dapat menjadi wadah bagi karyawan untuk berbagi pengetahuan terkait pekerjaan yang bersifat rahasia karena blog *user* ini bersifat terbuka untuk umum. Segala aset pengetahuan yang dimiliki oleh Universitas Telkom dapat hilang begitu saja seiring dengan keluarnya karyawan yang memiliki pengetahuan tersebut. Padahal, pengetahuan tersebut yang dapat dijadikan aset penting bagi Universitas Telkom untuk terus mengembangkan kinerjanya. Dari pemaparan data diatas penulis menyimpulkan bahwa terdapat kendala dalam kegiatan *knowledge sharing* di Universitas Telkom. Salah satu kendalanya ialah kurangnya kemampuan karyawan Universitas Telkom untuk membagikan pengetahuan dan pengalamannya dalam bentuk tulisan.

Efektivitas *knowledge sharing* tergantung pada upaya individu terkait dengan proses sosial yang sebagian besar dimotivasi oleh kepentingan pribadi yang mengarahkan mereka untuk bekerja lebih baik untuk meningkatkan keuntungan mereka sendiri. Akan tetapi, tidak semua individu berkenan untuk berbagi pengetahuan yang dimilikinya dengan orang lain. Seseorang yang merasa pengetahuannya sangat penting dan bernilai, biasanya menolak untuk membaginya dengan orang lain. Jika hal ini terjadi, proses *knowledge sharing* jelas menjadi tidak efektif. Dalam kaitannya dengan pekerjaan dalam suatu perusahaan atau organisasi, karyawan dituntut untuk dapat melakukan *knowledge sharing* dengan efektif agar pengetahuan penting yang didapatkan karyawan dapat tersebar secara merata (Lee & Qomariyah, 2018).

Faktor individu (*Individual factors*) merupakan salah satu faktor penentu dalam menjalankan roda perusahaan dan kinerja organisasi. Upaya peningkatan kinerja tenaga pendukung akademik memerlukan komitmen dan upaya terus-menerus dari seluruh pihak dalam organisasi untuk meningkatkannya, dimana hal ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu dalam organisasi. *Individual factors* merupakan faktor yang dalam diri individu, yang membedakan antara individu yang satu dengan lainnya dalam melakukan pekerjaannya. Situasi mengenai perbedaan individu seperti sikap, persepsi dan kemampuan akan membantu seorang manajer dalam menjelaskan perbedaan tingkat-tingkat kinerja.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai faktor individu dari Tenaga Pendukung Akademik pada Universitas Telkom, peneliti melakukan studi pendahuluan terhadap 30 responden untuk mendapatkan tanggapan responden mengenai variabel faktor individu ditunjukkan pada Tabel 1.3:

Tabel 1. 3 Studi Pendahuluan Mengenai Variabel *Individual Factor*

No	Pernyataan	Jawaban				Skor aktual	Skor ideal	%
		STS	TS	S	SS			
1	Keterampilan teknis yang disesuaikan dalam pekerjaan dan tugas	4	7	11	8	83	120	69,2
2	Keterampilan berkomunikasi dalam organisasi	7	15	6	2	63	120	52,5
3	Pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan bidang keahlian yang dimiliki	2	5	18	5	86	120	71,7
4	Berpengalaman pada bidang yang dikerjakan	8	12	6	4	66	120	55,0
5	Kesungguhan dalam menjalankan pekerjaan	1	4	18	7	91	120	75,8

Hasil studi pendahuluan pada Tabel 1.3 maka bisa dilihat bahwa belum seluruh TPA di Universitas Telkom memiliki komitmen dan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi, dimana hal ini sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti jalinan komunikasi yang terjalin antara sesama rekan kerja maupun lintas divisi dalam organisasi.

Penelitian (Rakib, 2019) menyatakan bahwa faktor individu dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja tenaga pendukung akademik. Hal ini dikarenakan *Individual factors* berkaitan dengan sikap maupun tingkah laku seorang manusia dalam organisasi sebagai ungkapan dari kepribadian, persepsi dan sikap jiwanya, yang bisa berpengaruh terhadap prestasi (kinerja) dirinya dan organisasinya. *Individual factors* merupakan hasil kinerja tenaga pendukung akademik terhadap perannya di dalam organisasi atau perusahaannya (Juwita et al., 2020). Berdasarkan penelitian (Kharimah, 2019) menyatakan bahwa pencapaian atas *individual factors* ditentukan salah satunya adalah tingkat kompetensi dan komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sedangkan menurut Mangkunegara mengatakan bahwa kinerja hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Anjarini, 2018).

Faktor lainnya yang dapat berpengaruh pada kinerja karyawan adalah *learning orientation* (orientasi belajar). *Learning orientation* merupakan bentuk perhatian tenaga pendukung akademik terhadap usaha yang dilakukannya untuk meningkatkan kemampuan diri melalui proses belajar. Karyawan yang memiliki *learning orientation* yang tinggi akan mempunyai keinginan untuk mendapatkan pengakuan dari orang lain dan akan mendorong karyawan untuk mengeluarkan upaya yang lebih besar yang kemudian membawa pada kinerja yang lebih tinggi (Elshifa, 2020).

Learning orientation pada TPA Universitas Telkom masih belum menunjukkan kemampuan yang baik untuk mendukungnya sebagai tenaga pendukung akademik dalam menunjang pencapaian kinerja dan keunggulan bersaing Universitas Telkom.

Masih ada beberapa TPA yang enggan untuk mempelajari hal-hal baru seperti penggunaan teknologi informasi yang bisa mendukungnya dalam bekerja. Selain itu *learning orientation* juga dapat dilihat dari dorongan dalam dirinya untuk mempelajari sesuatu hal baru.

Untuk mendapatkan gambaran mengenai *learning orientation* dari Tenaga Pendukung Akademik pada Universitas Telkom, peneliti melakukan studi pendahuluan (*preliminary research*) terhadap 30 responden untuk mendapatkan tanggapan responden mengenai variabel *learning orientation* ditunjukkan pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1. 4 Studi Pendahuluan Terkait Variabel *Learning Orientation*

No	Pernyataan	Jawaban				Skor aktual	Skor ideal	%
		STS	TS	S	SS			
1	Kesadaran akan pentingnya belajar sebagai salah satu kunci untuk unggul dalam bersaing	9	13	4	4	63	120	52,5
2	Kesadaran bahwa belajar sebagai modal untuk kelangsungan karir	8	16	4	2	60	120	50,0
3	Terbuka untuk menerima masukan atau pendapat dari pegawai lain	4	7	10	9	84	120	70,0
4	Keterbukaan terhadap cara memandang orang lain	8	15	5	2	61	120	50,8
5	Mencoba melakukan pekerjaan dengan persetujuan setiap bagian	3	6	13	8	86	120	71,7

Pada Tabel 1.4 hasil studi pendahuluan mengenai *learning orientation* pada TPA Universitas Telkom menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan dengan tingkat kesadaran akan pentingnya belajar di organisasi untuk dapat bersaing dan menjadikannya sebagai modal dalam keberlangsungan karirnya.

Tenaga pendukung akademik yang memiliki kompetensi yang baik akan membantu perusahaan dalam hal ini Universitas Telkom dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Disamping itu, program pembinaan tenaga pendukung akademik merupakan salah satu program yang dibuat organisasi kepada tenaga pendukung akademik yang merupakan aset utama organisasi guna meningkatkan kinerja tenaga pendukung akademik dan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, *learning orientation* harus ditingkatkan dan dipelihara oleh para tenaga pendukung akademik guna meningkatkan kompetensi. Hal ini didukung oleh penelitian (Siswantanang, 2022) yang menyatakan bahwa *learning orientation* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tingkat usaha yang dilakukan oleh tenaga pendukung akademik dan didukung oleh institusi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga pendukung akademik secara individu. Disamping itu, kecerdasan intelektual yang dimiliki oleh tenaga pendukung akademik dapat membantu tenaga pendukung akademik dalam keterlibatannya dalam kerja dan dapat menyelesaikan pekerjaannya serta menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh institusi atas pekerjaannya. Salah satu peran penting Manajemen SDM agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya adalah dengan menerapkan *learning orientation*. Hal ini diperlukan agar tenaga pendukung akademik, dalam hal ini TPA memiliki keinginan untuk mengkomunikasikan dan mendistribusikan pengetahuan kepada rekan kerja dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan pengetahuan rekan kerja lainnya untuk selanjutnya meningkatkan kinerja tenaga pendukung akademik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menganalisis pengaruh untuk setiap variabel yaitu: *individual factors*, *learning*

orientation, knowledge sharing, dan employee performance. Pada hasil pengujian hipotesis, akan menjadi acuan untuk memberikan usulan dalam upaya meningkatkan *employee performance* tenaga pendukung akademik di Universitas Telkom.

1.3 Perumusan masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan telah dijelaskan pada latar belakang, didapatkan rumusan masalah yaitu

1. Bagaimana pengaruh *individual factors* terhadap *employee performance*?
2. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*?
3. Bagaimana pengaruh *individual factors* terhadap *knowledge sharing*?
4. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *knowledge sharing*?
5. Bagaimana pengaruh *individual factor* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *knowledge sharing*?
6. Bagaimana pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *knowledge sharing*?
7. Bagaimana program untuk meningkatkan *knowledge sharing* pada tenaga pendukung akademik di Universitas Telkom?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, didapatkan tujuan dari penelitian adalah merancang.

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *individual factors* terhadap *employee performance*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance*.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *individual factors* terhadap *knowledge sharing*.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *knowledge sharing*.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *individual factor* terhadap *employee performance* dengan dimediasi *knowledge sharing*.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *learning orientation* terhadap *employee performance* dengan dimediasi *knowledge sharing*.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis program untuk meningkatkan *knowledge sharing* pada tenaga pendukung akademik di Universitas Telkom.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan dari penelitian yang dilakukan dapat berupa asumsi atau limitasi terhadap objek yang diteliti yaitu:

1. Metode analisis data menggunakan *structural equation model* dengan software Smart PLS
2. Sistem pendukung keputusan yang digunakan dalam implikasi manajerial penelitian ini adalah menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP).

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Manfaat teoritis pada penelitian ini adalah untuk memberikan informasi dan menambah referensi mengenai pengaruh *individual factor* dan *learning orientation* terhadap *employee performance* dengan *knowledge sharing* sebagai variabel mediasi.

1.6.2 Aspek Praktis

Manfaat praktis pada penelitian ini adalah memberikan rekomendasi untuk Universitas Telkom dalam meningkatkan *employee performance* dari tenaga

pendukung akademik (TPA) melalui *individual factor* dan *learning orientation* serta *knowledge sharing*.

1.7 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan yang terjadi di Universitas Telkom, perumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan masalah dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Penguraian landasan teori untuk mendukung penelitian yang akan dilakukan bersumber dari jurnal-jurnal penelitian, buku, sumber literatur lainnya, dan sumber penelitian terdahulu. Penggunaan teori mengenai *Structural Equation Modeling*, *Knowledge Sharing*, *Individual Factors*, *Learning Orientation*, *Knowledge Sharing*, dan *Employee Performance* merupakan teori yang digunakan dalam penelitian.

Bab 3 Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci meliputi tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, dan mengembangkan model penelitian, mengidentifikasi dan melakukan operasionalisasi variabel penelitian, merancang pengumpulan dan pengolahan data, melakukan uji instrumen, merancang analisis pengolahan data.

Bab 4 Pengolahan Data dan Analisis

Pada bab ini dilakukan pengolahan data hasil data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada TPA di Universitas Telkom. Data yang diperoleh kemudian dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis. Pengolahan data menggunakan Data kuesioner diolah sesuai dengan kaidah statistika menggunakan metode *Structural*

Equation Modelling (SEM) dengan aplikasi Smart PLS 3.0. Data yang diolah dan dianalisis merupakan data yang telah memenuhi kriteria uji validitas data, uji reliabilitas data, dan uji asumsi klasik. Setelah dilakukan pengolahan data dengan SEM, selanjutnya dilakukan uji hipotesis dan dilanjutkan dengan analisis pada setiap variabel pada model. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap implikasi manajerial menggunakan *analytic hierarchy process* (AHP).

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi rangkuman penelitian yang telah dilakukan berdasarkan rumusan dan tujuan penelitian. Sedangkan saran mencakup usulan topik penelitian yang dapat dilakukan pada penelitian selanjutnya.