BAB I

PENDAHULUAN

1.1. latar Belakang

Didalam dunia yang tidak bisa diprediksi PT. Telkom merasakan tantangan besar dalam menghadapi dinamika dan kompleksitas lingkungan bisnis menuntut peran yang lebih besar dalam pembelajaran organisasinya.

Organisasi yang menerapkan keunggulan merupakan suatu organisasi pembelajaran (learning Orgnaization) dimana keunggulan organisasi mengharuskan organisasi belajar secara terus menerus untuk memperoleh informasi baru dan pandangan-pandangan baru dari pelanggan, lingkungan eksternal.

Pedler, dkk seperti dikutip dalam Dale (2003) mengatakan bahwa organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi yang memfasilitasi pembelajaran dari seluruh anggotanya dan secara terus menerus mentransformasikan diri. Hal ini sejalan dengan pendapat Farago dkk seperti dikutip dalam Munandar (2003) yang mengatakan bahwa organisasi adalah tempat berjalannya suatu proses yang berkesinambungan dalam tujuannya meningkatkan kemampuan diri dan orang-orang yang terlibat didalamnya. Ditambahkan pula bahwa organisasi pembelajar akan mengarah pada: (1) Adaptif terhadap lingkungan eksternalnya; (2) Secara terus menerus menunjang kemampuan untuk berubah; (3) Mengembangkan baik pembelajaran individual maupun kolektif; dan (4) Menggunakan hasil pembelajarannya untuk mencapai hasil yang terbaik.

Menurut Stiles dan Kulvisaechana, 2006 yang dikutip dalam Sampurno (2010:92) mengatakan selain merekrut serta mempertahankan karyawan yang baik, organisasi harus meningkatkan skill dan kapabilitas karyawan dengan mendukung pembelajaran individu maupun organisasional dan menciptakan lingkungan yang mendukung (support enviroment) dimana knowledge dapat diciptakan, dibagikan/ditularkan (shared) dan diaplikasikan.

Organisasi yang bersedia untuk melakukan eksperimen dan mampu belajar dari pengalaman-pengalamannya akan lebih sukses dibandingkan dengan organisasi yang tidak melakukannya (Wheelen dan Hunger, 2002:9).

Adapun pembelajaran *(learning)* menurut PT. Telkom didefiniskan sebagai suatu proses pembelajaran formal guna mendukung proses pengembangan SDM, dimana karyawan sebagai peserta *learning* dituntut berperan aktif dalam proses tersebut.

Proses pembelajaran merupakan suatu knowledge yang bisa di tranformasikan kepada peserta dan menurut Penrose (1959) dalam Sampurno (2007:86) menjelaskan bahwa :

> ”Proses pembelajaran menciptakan knowledge baru yang membentuk basis pertumbuhan organisasi melalui pengkombinasian sumber daya yang ada”
>
> Sedangkan PT. Telkom (2008) mendifinisikan bahwa :
>
> ”*Training adalah* proses belajar mengajar yang dilaksanakan secara tatap rnuka oleh instruktur kepada siswanya, yang dilaksanakan secara formal

guna mendukung proses pengembangan SDM perusahaan dalam menjalankan perannya".

PT. Telkom dalam menerapkan pembelajaran organisasinya dengan melalui *training* dan *Learning Center* adalah organisasi pusat pembelajar yang mengelola training karyawan pada perusahaan yang berada pada unit organisasi Direktorat HC & GA yang dikendalikan oleh Direktur HCGA.

Maksud program training pada PT. Telkom yaitu agar karyawan memiliki kompetensi atau keterampilam (skills) yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang dipangkunya atau yang akan dipangkunya secara produktif dan profesional. Sedangkan tujuannya adalah untuk mengembangkan kompetensi atau keterampilan (skill karyawan khususnya yang mendukung tugas dan pekerjaan karyawan pada posisi yang sedang dipangkunya dan pembekalan untuk penugasaan dimasa yang akan datang, sehubungan dengan adanya perkembangan bisnis dan teknologi.

Pelaksanaan training diarahkan untuk meningkatkan dan pembentukan personal quality (attitude dan behaviour), skill (keahlian) dan Knowledge (pengetahuan) yang dibutuhkan perusahaan yang harus diikut oleh karyawan minimal 2 (dua) kali dalam setahun.

Evaluasi dilakukan melalui (1) Pre dan post test pada saat pelatihan berlangsung (2) Tiga bulan setelah selesai pelatihan, (3) Satu kali setahun untuk evaluasi keseluruhan program pelatihan yang telah diberikan.

Dari uraian diatas, penulis mendapatkan data-data tentang jumlah karyawan yang telah mengikuti training pada PT. Telkom dari periode 2007 s.d 2009 sebagai berikut :

Tabel 1.1.
Karyawan PT. TELKOM yang Training
Periode : 2007 s.d 2009

Tahun	***Jumlah karyawan***	***Jenis Training***	***Jumlah Peserta***
2007	25.063	*1.191*	*33.656*
2008	23.152	*1.335*	*30.309*
2009	*21.268*	*881*	*19.507*

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat pada tahun 2009 terjadi penurun karyawan yang mengikuti training hal ini disebabkan menyangkut masalah strategi perusahaan yang berubah karena permintaan customer yang berbeda dan baru sehingga perusahaan lebih mengutamakan investasi infrastruktur dan lebih selektif terhadap kebutuhan pelatihan, dengan semakin selektifnya pelatihan maka pelatihan yang dilaksanakan hanya yang perlu saja. Didukung pula oleh informasi bahwa dampak training belum signifikan terhadap karir karyawan.

Menurut (Barney,2002) dalam Sampurno (2010:87 bahwa:

> ”Sumber daya (*Resource*) perusahaan mencakup semua aset, kapabilitas, kompetensi, proses organisasi, atribut-atribut perushaan, informasi, knowledge dan lain sebagainya yang dikontrol oleh perusahaan yang karenanya perusahaan yang karenanya perushaan dapat melaksanakan strategi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas”.

Sampurno (2010:88) mengatakan bahwa, Aset yang dimiliki oleh perusahaan terdiri dari empat bentuk yaitu (1) *current assets* yaitu aset yang dapat dikonsumsi atau dijual dalam waktu 1 tahun; (2) *fixed assets* yaitu aset yang berupa pabrik, peralatan, *property* yang dapat digunakan lebih dari 1tahun; (3) investment yaitu saham yang ada di pasar modal dan bond; (4) *intagible asset* atau aset nirwujud yang bersifat non-fisik atau *invesment* tetapi merupakan nilai bagi perusahaan.

Organisasi merefleksikan bahwa market value kurang tergantung pada asset wujud (tangible asset) tetapi lebih tergantung pada asset nirwujud khususnya sumber daya manusia. Menurut Polanyi dalam Jeffrey Pfeffer (2007:200) mengidentifikasikan bahwa dua jenis pengetahuan tacit dan explicit. Tacit knowledge merupakan pengetahuan tersembunyi yang tidak dapat/sulit untuk diajarkan kepada orang lain sendangkan explicit knowledge merupakan pengetahuan yang tampak dan lebih bersifat formal serta mudah ditransfer ke orang lain.

Menurut Bontis (2002) dalam Dr. Sangkala (2006:36) modal intelektual sebagai “kolek si unik dari sumberdaya tagible dan intagible serta transformasinya”

Dalam modal intelektual tumbuh pengetahuan semi permanent yang tumbuh dalam suatu pekerjaan seseorang atau organisasi. Perangkat modal intelektual yang dikembangkan melalui pengetahuan dengan data dan keahlian yang relevan kepada orang yang membutuhkan pada saat yang tepat berkaitan dengan itu struktur capital. Struktur Capital memiliki dua tujuan yaitu (1)

mengkodisikan pengetahuan yang dapat ditranfer agar sistemnya tidak hilang, (2) menghubungkan para karyawan dengan data dan keahlian.

Dalam mencapai sasaran bisnis perusahaan untuk menjadi unggul dalam persaingan PT Telkom dalam penerapannya mengelola aset-aset intelektual dalam perusahaan dengan cara para pegawai diberikan kesempatan menambah wawasan dengan melalui a) Pengetahuan *best practicenya* dalam bentuk :(1) *benchmark*, (2) *On the Job Training, b)* Mengikuti pendidikan di dalam dan luar negeri, c) Mengikuti training di dalam dan luar negeri.

Kewajiban karyawan setelah menambah wawasan dan pengetahuannya wajib *mentransfer* keahlian, pengetahuan yang didapat melalui sistem yang telah terintegrasi yaitu *KAMPIUN*.

KAMPIUN singkatan dari Kami Pasti Ungul adalah nama yang diberikan oleh PT Telkom pada system yang berbasis IT yang digunakan sebagai alat kerja bagi seluruh jajaran manajemen dan karyawan TELKOM dalam Manajemen Knowledge untuk penciptaan (acquisition), berbagi (sharing) dan pemanfaatan (utilization) knowledge yang dibutuhkan.

Aplikasi kampiun digunakan untuk mengelola dan memproses knowledge dalam format dokumen, baik tingkat Nasional, Divisi dan Forum. KAMPIUN juga sebagai sarana Knowledge sharing.

Implementasi modal intelektual pada PT. Telkom tersebut digunakan pada proses pengembangan karir dan pengukuran kompetensi yang berdampak pada karir karyawan dan kenaikan gaji yang bertujuan untuk mencapai maupun untuk mewujudkan sumber daya manusia TELKOM sebagai pusat keunggulan.

Pengembangan Karir adalah upaya perusahaan dalam rangka memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan meniti karirnya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan dalam pengembangan karir karyawan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut : (1) Mempunyai nilai performansi dalam band terakhir minimal P2 dalam dua tahun terakhir atau P1 dalam satu tahun terakhir; (2) Mempunyai nilai kompetensi minimal K3 dalam dua tahun terakhir atau K2 dalam satu tahun terakhir, (3) Hasil assessment, (4) Mempunyai integritas yang tinggi, (5) Mempunyai kemampuan komunikasi yang baik; (6) Mempunyai kemampuan bekerja sama yang baik, (7) Mempunyai kemampuan profesionalisme yang baik dalam job stream/ sub job stream.

Selanjutnya untuk meningkatkan gaji karywan, modal intelektual sebagai salah satu kriteria dalam pengukuran *(assement)* kompetensi karyawan. Dalam pengukuran kompetensi karyawan, penilai (*assesor*) Atasan I dan Atasan II dapat memberikan nilai pada kompetensi karyawannya yaitu istimewa (K1) , sangat memadai (K2) dan sangat kurang memadai (K5).

Dalam proses assesment kompetensi sistem akan meminta para atasan untuk memberikan informasi *evidence* (bukti) untuk memenuhi kriteria sebagai berikut :

a) Eviden (bukti) untuk mendapatkan nilai kompetensi istimewa (K1) adalah (1) Pernah mendapatkan nilai performansi (P1) Minimal 1 kali dalam 2 tahun terakhir (2) Mendapatkan penghargaan di tahun terakhir, (3) Pernah

memasukkan kontribusi hasil karya sendiri di sistem knowledge Managemen *(KAMPIUN)* dalam 1 (satu) tahun terakhir.

b) *Eviden* atau bukti untuk mendapatkan nilai kompetensi sangat memadai (K2) adalah (1) Pernah mendapatkan nilai performansi (P2) Minimal1 kali dalam 2 tahun terakhir, (2) Memasukkan kontribusi hasil karya sendiri di sistem knowledge Managemen *(KAMPIUN)* dalam 1 (satu) tahun terakhir.

c) *Eviden* atau bukti untuk mendapatkan nilai K5 adalah (1) Pernah mendapatkan nilai performansi (P4) atau (P5) Minimal1 kali dalam 2 tahun terakhir, (2) Mendapatkan hukuman disiplin ringan, sedang, berat maupun tindakan peringatan baik lisan maupun tertulis atasan dalam 1 tahun.

Tabel 1.2. adalah tabel ketentuan nilai kompetnsi atau gap kompetensi pada perusahaan PT. Telkom.

Tabel 1.2
Kritria Penilaian kompetensi di PT. Telkom

Keterangan Nilai	Nilai huruf kompetensi	Nilai Gap	Gap Kompetensi Total	Uraian
Istimewa	K1	+2	> 1 . 2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya **jauh diatas** *key indikator* yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Diatas memadai	K2	-1	> 0,4 sld 1,2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya **diatas** *key indikator* yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Memadai	K3	0	> - 0.4 s/d 0.4	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya **sesuai** *key indikator* yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Kurang Memadai	K4	'-1	- 1,2 s/d – 0,4	Diberikan apabla karyawan yang dinilai kompetensinya **dibawah** *key indikator* yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Sangat kurang	K5	-2	< - 1 , 2	Diberikan apabla karyawan yang dinilai kompetensinya **jauh dibawah** *key indikator* yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan

Sumber Data : Human Resource PT. Telkom

Implementasi Modal intelektual pada PT. Telkom berdasarkan kriteria pada tabel 1.2. dapat dilihat pada tabel 1.3 yaitu karyawan yang telah mendapatkan nilai kompetensi (K1 dan K2) selama periode 2007 s.d 2009 mencapai 70 persen keatas.

Tabel 1.3
Pengukuran Kompetensi Karyawan pada PT Telkom
Dari Tahun 2007-2009

Nilai	Pengukuran Kompetensi					
	2007		2008		2009	
K1	557	3%	838	3%	990	5%
K2	15.393	72%	20.876	84%	15.512	74%
K3	5.277	25%	2.943	12%	4.476	21%
K4	40	0%	79	0%	42	0%
K5	1	0%	32	0%	50	0%
Total	**21.268**	**100,0%**	**24.768**	**100%**	**21.070**	**100%**

Sumber Data : Human Resource PT. Telkom

Namun demikian fenomena yang terjadi adalah bila implementasi modal intelektual dikaitkan dengan pengembangan karir karyawan dan kenaikan gaji dimana modal intelektual menjadi salah satu kriteria dalam pengukurannya kompetensi, sehingga penilai (assesor) menilainya bawahannya cenderung kurang fair dan nilainya pada abang batas maksimal. Alasan ini dilakukan karena atasan tidak ingin bawahannya tidak berpeluang untuk mengembangkan karirnya dan tidak mendapatkan tambahan gajinya.

Dengan hasil penilaian yang kurang fair dan subeyektif mencerminkan kompetensi yang tidak sesungguhnya dimiliki oleh karyawan serta pengembangan kompetensi menjadi inefisiensi pada pola training.

Disamping itu hasil penilain kompetensi yang cenderung K2 (sangat memadai) dapat diartikan bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan PT. Telkom telah melampaui dari DJM (*Distinct Job Manual*) atau karakteristik pekerjaan yang dipersyaratkan dalam posisi yang dipangku. Sementara formasi untuk

peluang karir sangat sempit sehingga karyawan merasa bahwa perusahaan kurang memperhatikan pengembangan karir karyawan.

Selanjutnya dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat perusahaan dituntut secara terus menerus dan mampu melakukan perbaikan terhadap sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan, karena sumber daya perusahaan merupakan fondasi dan pilar strategi dalam perusahan. Tanpa sumber daya yang unggul perusahaan akan menghadapi banyak permasalahan dalam menghadapi persaingan di pasar.

Menurut Hofer & Schedel, (1978) dalam Jeffrey Preffer dkk (2007: 97) menekankan bahwa keunggulan hanya bisa dicapai dengan pengembangan diferensiasi yang jelas dan lebih baik dari pesaing.

Menurut Coyne (1986) dalam Jeffrey Preffer dkk (2007: 97), keunggulan kompetitif mempunyai arti hanya bila ”dirasakan” di pasar dengan kata lain diferensiasi harus memcerminkan atribut produk/jasa yang merupakan kriteria pembelian kunci.

Keunikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan apabila dikelola dan dimobilisasi dengan baik dan tidak dimiliki oleh kompetitor akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang *sustainable/* berkelanjutan dalam perusahaan yang mampu memenangkan persaingan dalam pasar. keunggulan bersaing akan berkelanjutan hanya bila para pesaing tidak bisa dengan mudah menirunya menurut Barney (1991) dalam dalam Jeffrey Preffer dkk (2007: 97)

Dalam menghadapi persaingan dan untuk merumuskan strategi, pertama-tama yang mesti diketahui dan dibandingkan adalah kompetitor yang ada.

Perusahaan harus mengetahui aspek-aspek yang relevan tentang kompetitor utamanya yaitu pertama keunggulan *"Value"* apa yang diberikan oleh perusahaan kepada customer, kedua sumber daya apa yang dimiliki oleh perusahaan sehingga kapabilitasnya /mampu melebihi kompetitor, ketiga berapa lama keunggulan tersebut dapat terus berkesinambungan dan tidak ditiru oleh kompetitor (Sampurno,2009)

Untuk melihat tingkat keunggulan bersaing suatu perusahaan salah satunya dilihat dari pertumbuhan pendapatan usaha pada dan laba bersih suatu perusahaan. Berdasaran laporan keuangan Perusahaan Telekomunikasi terkemuka di Indonesia yaitu PT Telkom, PT. Indosat dan PT XL pada periode tahun 2006 s.d 2009 yang dimuat secara resmi pada media intenet sebagai berikut :

Tabel 1.4
PEDAPATAN USAHA DAN LABA BERSIH PADA LAPORAN KEUANGAN PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DI INDONESIA PERIODE 2006 s.d 2009

URAIAN	NAMA	2009	2008	2007	2006
PENDAPATAN USAHA	PT TELKOM	67.677.518.000.000	64.166.429.000.000	59.440.011.000.000	51.294.008.000.000
	INDOSAT	18.393.000.000.000	18.659.100.000.000	16.488.500.000.000	12.239.400.000.000
	XL	13.706.051.000.000	12.061.207.000.000	7.989.519.000.000	4.681.674.520.000
LABA BERSIH	PT TELKOM	11.398.826.000.000	10.671.786.000.000	12.857.018.000.000	11.005.577.000.000
	INDOSAT	1.498.200.000.000	1.878.500.000.000	2.042.000.000.000	1.410.100.000.000
	XL	1.709.468.000.000	(15.109.000.000)	250.781.000.000	651.883.453.000

Sumber : Internet, 2006 s.d 2009

Dari table 1.4 diatas, peneliti ingin mengetahui berapa persen pertumbuhan pendapatan usaha dan laba bersih dari perusahaan yang bergerak di bidang Telekomunikasi di Indonesia pada periode 2006 s.d 2009.

Tabel 1.5
PERTUMBUHAN PENDAPATAN USAHA /LABA BERSIH PERUSAHAAN TELEKOMUNIKASI DI INDONESIA
PERIODE : 2007 s.d 2009

URAIAN	PERUSAHAAN	2009	2008	2007
PENDAPATAN	PT TELKOM	5%	7%	14%
	INDOSAT	-1%	12%	26%
	XL	12%	34%	41%
LABA BERSIH	PT. TELKOM	6%	-20%	14%
	INDOSAT	-25%	-9%	31%
	XL	101%	1760%	-160%

Berdasarkan tabel 1.4 dan 1.5 diatas dapat disimpulkan bahwa laba yang meningkat pada PT. Telkom setiap tahun, bukan berarti perusahan memiliki keunggulan kompetitief dari pesaing. Hal ini dapat kita cermati bahwa *growth* (pertumbuhan) pendapatan PT. Telkom maksimum mencapai 14 persen pada tahun 2007 sementara kompetitor (PT XL) mencapai 41 persen.

Selanjutnya terkait pendapatan usaha dan laba bersih perusahaan yang menurun dikaitkan pada periode 2007 s.d 2009 terdapat karyawan yang mempunyai pontensi diri excellent mengikuti program pensiun dini. Hasil informasi yang diperoleh mereka yang telah berhenti karena program pensiun dini justru bekerja pada kompetitor antara lain ke PT. XL, PT, Indosat, PT. Bakrie Telekom dengan mendapatkan posisi strategis pada perusahan kompetetitor tersebut. Kondisi ini mencerminkan strategi yang diambil perusahaan kurang tepat dalam proses pembelajaran organisasi dan manajemen modal intelektual.

Selanjutnya variasi produk yang diluncurkan PT. Telkom sangat banyak antara lain TV kabel, CDMA, Internet, Telepon Rumah, Seluler, dan lain-lain. Produk-produk tersebut mempunyai pesaing yang beragam sehingga PT. Telkom

untuk memenangkan persaingan dalam produknya harus berkonsentrasi tinggi baik dalam strategi, biaya dan deferensiasi produknya, keunikan serta inovatif. Dengan variasi produk yang begitu banyak menjadikan PT Telkom kurang mampu memiliki keunikan dan inovasi sehingga menjadikan PT telkom belum memenangkan persaingan saat ini

Berdasarkan fenomena pembelajaran organisasi, modal inelektual serta keunggulan bersaing, penulis merasa perlu untuk mengupas lebih lanjut dalam suatu penelitian dengan tema *"Implementasi Pembelajaran Organisasi dan Modal Intelektual dalam upaya meningkatkan Keunggulan Bersaing di PT Telkom*"

1.2. Identifikasi dan Rumusan masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Penurun karyawan yang mengikuti training disebabkan masalah strategi perusahaan yang berubah karena permintaan customer yang berbeda dan baru sehingga perusahaan 1) lebih mengutamakan investasi infrastruktur; 2) lebih selektif terhadap kebutuhan pelatihan; 3) Pelatihan yang perlu saja yang diikuti karyawan; 4) Dampak training belum signifikan terhadap karir karyawan.

Implemntasi modal intelektual dikaitkan dengan pengembangan karir dan kenaikan gaji mengakibatkan kecenderungan penilaian dari penilai (assesor) Atasan I dan Atas II dilakukan cenderung kurang fair, subyektif dan nilainya pada abang batas maksimal karena atasan tidak ingin bawahanya tidak mempunyai kesempatan dalam pengembangan karir dan kenaikan gaji. Hasil

penilaiannya yang kurang fair mencerminkan kompetensi yang tidak sesungguhnya dimiliki karyawan yang berdampak pada inefisiensi pada pola training serta persepsi karyawan bahwa perusahaan kurang meperhatikan karir karyawan.

Ketidak unggulan PT Telkom dalam bersaing berkaitan dengan adanya karyawan yang mengajukan pensiun atas permintaan sendiri dan mereka bekerja kembali pada kompetitor yang diberikan jabatan atau posisi strategis. Produk yang diluncurkan pesaing tidak banyak tetapi lebih inovatif baik dari produk maupun tarif sementara produk yang diluncurkan PT. Telkom sangat banyak dan beragam,

1.2.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Pembelajaran Organisasi yang di implementasikan pada PT. Telkom.
2. Bagaimana Modal Intelektual karyawan pada PT. Telkom.
3. Bagaimana Keunggulan Bersaing PT Telkom dalam menghadapi persaingan yang semakin tinggi.
4. Seberapa besar hubungan Pembelajaran Organisasi dengan Modal Intektual pada PT. Telkom.
5. Seberapa besar pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Modal Intelektual terhadap Keunggulan Bersaing baik secara parsial maupun simultan pada PT Telkom.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan mengumpulkan data atau keterangan serta informasi yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas oleh penulis yaitu mengetahui seberapa besar pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Modal Intelektual terhadap Keunggulan Bersaing pada PT. Telkom.

1.3.2. Tujuan penelitian

1. Mengetahui Pembelajaran Organisasi pada PT. Telkom
2. Mengetahui modal intelektual karyawan pada PT. Telkom
3. Mengetahui Keunggulan Bersaing pada PT Telkom
4. Untuk menganalisa seberapa besar hubungan Pembelajaran Organisasi dengan Modal Intelektual pada PT. Telkom .
5. Untuk menganalisa seberapa besar pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Modal Intelektual terhadap Keunggulan Bersaing baik secara parsial maupun simultan di PT Telkom.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan PT. Telkom di Bandung, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing melalui pembelajaran organisasi dan modal intelektual.

2. Karyawan yang ada pada perusahaan PT. Telkom di Bandung, hasil penelitian ini diharapkan dapat meberikan tambahan pengetahuan, referensi serta umpan balik pada bidang *human resourse* (SDM) sebagai salah satu upaya atau cara untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

3. Bagi karyawan di luar bidang *human resource (SDM)*, hasil penelitian diharapkan juga dapat memberikan tambahan pengetahuan walaupun hal ini bukan bagian pekerjaannya, tetapi setidaknya dengan mengerti hal diatas, mereka bisa memberikan masukan yang positif pada perusahaan bila terjadi suatu masalah pembelajaran organisasi dan modal intelektual, karena dengan adanya team work antara karyawan perusahaan bisa berkompetisi dan maju.

1.4.2. Kegunaan Akademis.

1. Bagi pengembangan ilmu manajemen, memberikan manfaat tentang pembelajaran organisasi dan modal intelektual dan keterkaitannya antara keduanya dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing di sebuah perusahaan, sehingga merupakan referensi bagi pembaca terkait dengan

pengaruh pembelajaran organisasai dan modal intelektual terhadap keunggulan bersaing.

2. Bagi peneliti lainnya, memberi informasi kepada peneliti lain yang ingin mengkaji dalam bidang yang sama pada perusahaan yang lainnya mengenai implementasi pembelajaran organisasi dan modal intelektual serta keunggulan bersaing.

1.5 Lokasi dan waktu Penelitian

1.5.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini penulis lakukan pada PT. Telkom yang berada di Jalan Japati No 1 Bandung

1.5.2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dilaksanakan mulai bulan Maret 2011

. Tabel 1.6
Waktu pelaksanaan penelitian

Tahap	Prosedur	Bulan					
		Maret 2011	April 2011	Mei 2011	Juni 2011	Juli 2011	Agust 2011
I	**Tahap Persiapan**						
	1. Membuat Outline dan proposal UP						
	2. Mengambil formulir penyusunan skripsi						
	3. Menetukan tempat penelitian						
II	**Tahap Pelaksanaan**						
	1. Bimbingan UP						
	2. Pendaftaran Seminar						
	3. Seminar UP						
	4. Revisi Seminar UP						
	5. Membuat Outline dan proposal skripsi						
	6. Penelitian Perusahaan						
	7. Penyusunan Skripsi						
	8. Bimbingan Skripsi						
III	**Tahap Pelaporan**						
	1. Menyiapkan draft skripsi						
	2. Sidang Akhir skripsi						
	3. Penyempurnaan laporan skripsi						