

# **ANALISIS IMPLEMENTASI KNOWLEDGE MANAGEMENT**

(Studi pada Divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang  
Malang)

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**MUHAMMAD ARIS NAUFAL**

**NIM. 165030201111146**



**Dosen Pembimbing:**

1. Onni Merezaldi, M.M
2. Hanifa Maulani Ramadhan, M.AB

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI BISNIS  
MALANG**

**2021**

TANDA PERSETUJUAN SKIPSI

Judul : Analisis Desain Alur Informasi Implementasi *Knowledge Management* (Studi kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang)

Disusun oleh : Muhammad Aris Naufal

NIM Brawijaya : 165030201111146

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Sistem Informasi Manajemen

Malang, 24 Juni 2021

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

  
Onni Meirezaldi, S.Sos, M.M  
NIP. 197805192005011002

  
Hanifa Maulani Ramadhan, M.AB  
NIP. 2016079004072001



**TANDA PENGESAHAN**

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis  
 Tanggal : 8 Juli 2021  
 Jam : 10:00  
 Skripsi Atas Nama : Muhammad Aris Naufal  
 Judul : Analisis Implementasi Knowledge Management (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang)

Dan Dinyatakan  
 Majelis Penguji

Ketua

  
 20-Jul-21  
Onni Meirezaldi, S.Sos. M.M  
 NIP. 197805192005011002

Anggota

  
Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., MAP  
 NIP.197705022002121003

Anggota

  
Hanifa Maulani Ramadhan, S.AB.M.AB  
 NIP. 2016079004072001

Anggota

  
AGUNG NUGROHO LUTHFI IMAM F.  
SAB., M.Bus Sys.Pro, Ph.D  
 NIP. 197803172005011001

### PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 25 Juni 2021

Mahasiswa,



**Muhammad Aris Naufal**

NIM. 165030201111146

## RINGKASAN

Muhammad Aris Naufal, 2021, **Analisis Implementasi Knowledge Management** (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang), Onni Meirezaldi, MM, Hanifa Maulani Ramadhan, M.AB

---

Saat ini, banyak perusahaan di Indonesia yang bisa dimasukkan dalam kategori berskala nasional maupun multi nasional. Besarnya pasar yang dikelola suatu perusahaan Sangachal berimbang terhadap pengolahan data perusahaan, sehingga menggiring perusahaan menggunakan teknologi. Penggunaan teknologi dalam mengatur data sebuah perusahaan pasti tidak terlepas dengan pengaturan *knowledge management* yang rumit, tak terkecuali PT. Telekomunikasi Indonesia. Salah satu perusahaan milik negara ini memiliki cabang diseluruh penjuru Indonesia yang salah satunya berada di Kota Malang. Perusahaan ini memiliki divisi *customer service* yang mana juga tidak melupakan penggunaan *knowledge management*. Teori yang digunaka menjabarkan *knowledge management* menjadi *tacit knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penerapan *tacit knowledge*, *job procedure* dan *technology*.

Jenis penelitian yang digunakan yaitu deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara dengan narasumber yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang. Wawancara dilakukan dihari yang berbeda tiap narasumbernya agar dapat mengembangkan informasi yang didapatkan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *tacit knowledge* sudah dilakukan dengan bentuk pengumpulan informasi dari tiap karyawan dan dibagikan melalui forum diskusi, atau yang disebut *knowledge creation* oleh kepala divisi *customer service*. *Job procedure* juga sudah diterapkan dalam pelaksanaan pelayanan meskipun tanpa adanya bentuk tertulis yang dapat dijadikan acuan. *Technology* juga sudah diterapkan dengan baik dalam perangkat berupa aplikasi yang terhubung dengan intranet perusahaan yang mana membantu karyawan untuk *update* data pelanggan secara berkala.

**Kata Kunci: Tacit Knowledge, Job Procedure, Technology**

## SUMMARY

Muhammad Aris Naufal, 2021, *Analysis of Knowledge Management Implementation* (study on PT. Telekomunikasi Indonesia branch Malang), Onni Meirezaldi, MM, Hanifa Maulani Ramadhan, M.AB

---

Currently, many companies in Indonesia can be included in the category of national and multi-national scale. The size of the market managed by a company has an impact on the company's data processing, thus leading companies to use technology. The use of technology in managing a company's data certainly cannot be separated from complicated knowledge management settings, including PT. Indonesian Telecommunications. One of these state-owned companies has branches throughout Indonesia, one of which is in the city of Malang. This company has a customer service division which also does not forget the use of knowledge management. The theory is used to describe knowledge management into tacit knowledge, job procedures, and technology. This study aims to determine the process of applying tacit knowledge, job procedures, and technology.

The type of research used is descriptive with a qualitative approach. This research was conducted through interviews with resource persons who work at PT. Telecommunications Indonesia Malang branch. Interviews were conducted on a different day for each resource person to develop the information obtained.

The results of this study indicate that tacit knowledge has been carried out in the form of collecting information from each employee and distributed through discussion forums, or what is known as knowledge creation by the head of the customer service division. Job procedures have also been implemented in the implementation of services even though no written form can be used as a reference. Technology has also been well implemented in devices in the form of applications that are connected to the company intranet which helps employees to update customer data regularly.

**Keywords:** Tacit Knowledge, Job Procedure, Technology

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa karena dengan berkat, rahmat, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Analisis Desain Alur Implementasi Knowledge Management** (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang)”. Skripsi ini adalah suatu tugas akhir dimana penulis selesaikan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan Skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat.

1. Bapak Andy Fefta Wijaya, Drs., MDA., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA. selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Onni Meirezaldi, S.Sos., M.M selaku Dosen Pembimbing satu Skripsi, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, saran, dan semangat kepada penulis.
5. Ibu Hanifa Maulani Ramadhan, M.AB selaku Dosen Pembimbing dua Skripsi, yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan arahan, saran, dan semangat kepada penulis.

6. Seluruh Dosen Program Studi Administrasi Bisnis yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan ilmu selama masa perkuliahan.

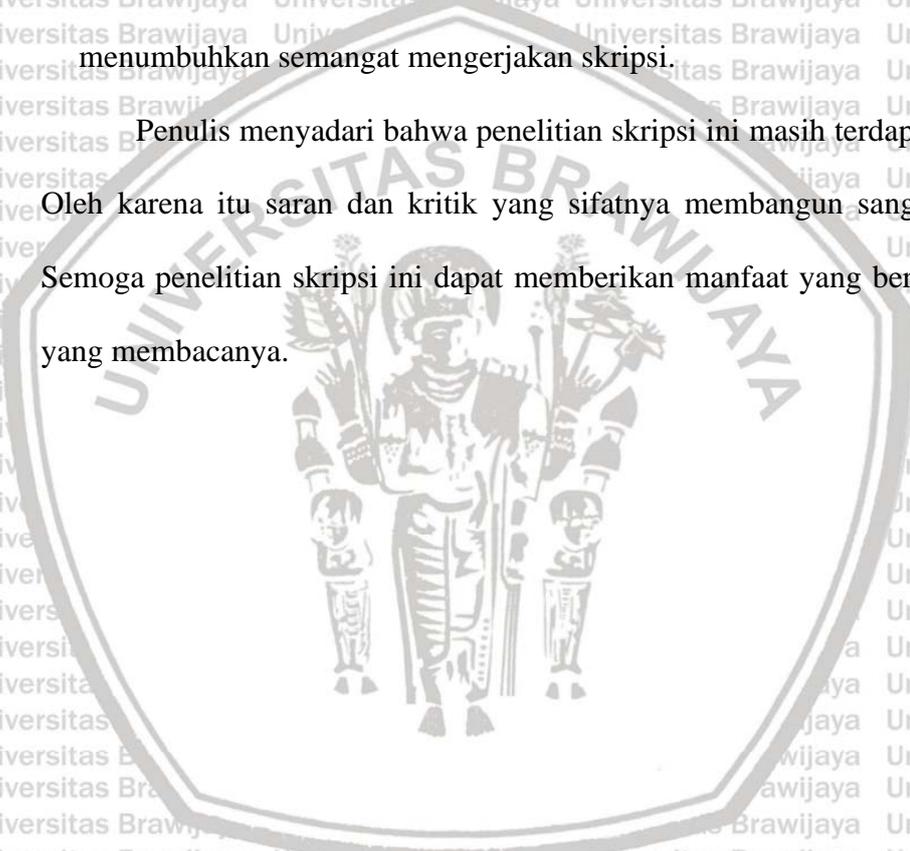
7. Orang tua yang telah memberikan motivasi dengan tidak memberi dana guna pembayaran uang kuliah tunggal semester depan sehingga penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi secara cepat di semester ini.

8. Teman-teman saya karena tetap mau berteman dengan saya sehingga menumbuhkan semangat mengerjakan skripsi.

Penulis menyadari bahwa penelitian skripsi ini masih terdapat kekurangan.

Oleh karena itu saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan.

Semoga penelitian skripsi ini dapat memberikan manfaat yang berarti bagi pihak yang membacanya.



**DAFTAR ISI**

<b>TANDA PERSETUJUAN SKripsi</b> .....	<b>i</b>
<b>TANDA PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKripsi</b> .....	<b>iii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	8
I.3 Tujuan Penelitian.....	9
I.4 Manfaat Penelitian.....	9
I.5 Sistematika Penulisan.....	10
<b>BAB II</b> .....	<b>12</b>
II.1 Tinjauan Empiris.....	12
II.2 Tinjauan Teoritis.....	16
II.3 Kerangka Pikir.....	41
<b>BAB III</b> .....	<b>42</b>



III.1 Jenis Penelitian.....	42
III.2 Fokus Penelitian.....	43
III.3 Lokasi Penelitian.....	43
III.4 Sumber Data.....	44
III.5 Teknik Pengumpulan Data.....	45
III.6 Instrumen Penelitian.....	46
III.7 Makna Digali dari Narasumber.....	48
III.8 Teknik Analisis Data.....	49
III.9 Narasumber.....	52
<b>BAB IV.....</b>	<b>54</b>
<b>IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....</b>	<b>54</b>
<b>IV.2 Hasil Penelitian.....</b>	<b>58</b>
<b>IV.3 Pembahasan.....</b>	<b>76</b>
<b>IV.4 Kesesuaian Teori Dengan Hasil Wawancara.....</b>	<b>81</b>
Hasil dari wawancara yang telah dilakukan telah menjelaskan bagai mana proses implementasi dari <i>knowledge management</i> , yang mana kesesuaian teori dan hasil wawancara dapat dijelaskan melalui tabel dibawah ini.....	81
<b>BAB V.....</b>	<b>83</b>
<b>V.1 Kesimpulan.....</b>	<b>83</b>
<b>V.2 Saran.....</b>	<b>84</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini..15  
Tabel 4.1 Tabel Kesesuaian Teori dengan Hasil Wawancara.....81



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Desain Sistem Knowledge Management .....	27
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran .....	41
Gambar 3.1 Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman (2012).....	52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	56



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Logo Aplikasi ACSIS.....	89
Lampiran 2. Interface Aplikasi E-info Payment.....	89
Lampiran 3. Interface Aplikasi RACCOON.....	90
Lampiran 4. Interface Aplikasi Starklick.....	91
Lampiran 5. Interface Aplikasi WITA.....	91
Lampiran 6. Interface Aplikasi MyCX.....	92
Lampiran 7. Daftar Rincian Sub-Unit Kerja.....	92
Lampiran 8. Dokumentasi Wawancara Kepala Divisi.....	96
Lampiran 9. Dokumentasi Wawancara Karyawan 1.....	97
Lampiran 10. Dokumentasi Wawancara Karyawan 2.....	98
Lampiran 11. List Pertanyaan Wawancara.....	97

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### I.1 Latar Belakang

Dunia bisnis yang dewasa ini memiliki tingkat persaingan yang tinggi antar korporasi memaksa para pemainnya untuk meningkatkan inovasi, efisiensi, dan efektivitas guna mempertahankan eksistensinya di lapangan. Tiga poin tersebut dapat dicapai dengan berbagai cara, salah satunya adalah melalui manajemen pengetahuan yang baik. Manajemen pengetahuan atau yang lebih sering kita dengar dengan istilah *Knowledge Management*, di era globalisasi sudah merupakan hal inti yang harus dilakukan tiap-tiap korporasi dalam meningkatkan kekuatan bisnis mereka.

Perusahaan yang terus bertumbuh besar memiliki pegawai-pegawai yang berpengalaman dan memiliki keragaman pengetahuan yang dapat menjadi aset bagi perusahaan dalam meningkatkan keunggulan dan kualitas kerja pada perusahaan. Pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan tidak terdokumentasi dengan baik (Sutabri, 2012). Menurut (Mulyono, dkk., 2013), budaya berbagi dan bertukar pengetahuan belum sepenuhnya diterapkan. Ketika individu tidak lagi dalam posisi ini, pengetahuan yang ada dapat hilang, sehingga masalah yang muncul adalah teknologi canggih. Seseorang mengundurkan diri dan tidak lagi bekerja di bengkel elektronik, maka pengetahuan yang dimiliki teknisi tersebut juga akan hilang.

Sebelum lahir istilah *knowledge management*, kita masih dibingungkan dengan perbedaan makna antara data, informasi, dan pengetahuan serta hubungan

antar ketiganya. Namun, seiring perkembangan zaman, mulai muncul istilah *knowledge management* dimana keberadaannya memberikan penjelasan yang jelas terhadap ketiga hal tersebut. Ada semacam proses distilasi dari data menuju informasi yang kemudian menjadi pengetahuan (*knowledge*). Artinya bahwa pengetahuan memiliki kedudukan lebih tinggi dimana *knowledge* lebih dalam, lebih luas, dan lebih kaya dari data dan informasi.

Disini letak peran *knowledge management* terlihat bahwa *knowledge management* memiliki peran yang beragam sesuai dengan perkembangan teknologi yang membuat masing-masing lembaga/instansi/organisasi/perusahaan memiliki definisi dan fungsi *knowledge management* yang disesuaikan dengan strategi dan kerangka yang digunakan dalam implementasi *knowledge management* tersebut.

Pemahaman bahwa manajemen pengetahuan dapat dipahami sebagai perasaan berbagi pengetahuan, belajar dan bekerja sama secara lebih efektif, merupakan proses yang menyenangkan secara spiritual, atau disebut dengan "*fun mentality*" (Gurteen, 2016). Melalui penerapan manajemen pengetahuan, perusahaan akan dapat mengidentifikasi sumber utama aset tidak berwujud perusahaan, sehingga lebih mudah untuk menentukan jenis pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan, dan mempertimbangkan pengetahuan mana yang perlu dikembangkan (Silvianita, 2016).

Saat ini manajemen pengetahuan tidak hanya dikenal di dalam perusahaan yang berorientasi laba, tetapi juga sudah dikenal pada organisasi pemerintahan.

Pada prinsipnya penerapan *knowledge management* pada perusahaan dan lembaga pemerintahan sama. Perbedaannya yaitu perusahaan cenderung berorientasi pada

pencapaian profit yang tinggi, sedangkan pada lembaga pemerintahan tujuan akhirnya yaitu peningkatan pelayanan publik. Penerapan *knowledge management* pada lembaga pemerintahan ditujukan untuk mempermudah proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*), menutup kesenjangan pengetahuan antar karyawan, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual, pengetahuan dan pengalaman yang ada.

Tujuan pertama dari manajemen pengetahuan adalah untuk mempromosikan organisasi untuk bertindak dengan cara yang bijaksana dan terstruktur (untuk menjaga keberlanjutan dan kesuksesan), dan tujuan kedua adalah untuk membuat perusahaan menyadari aset terbaik yang mereka miliki (Theriou *et al.*, 2011). Perusahaan memiliki bermacam sumber daya yang dapat dimanfaatkan, salah satunya adalah pengetahuan. Pengetahuan yang masuk dari berbagai *stakeholders* memiliki potensi yang dapat dikembangkan dengan manajemen yang baik. Terdapat dua macam *knowledge* dalam manajemen yang digunakan.

Sanchez (dalam Endriana, 2014) menjelaskan dua metode *basic knowledge* yaitu *tacit knowledge* pada dasarnya adalah *personal tacit knowledge*, sehingga sulit untuk mengekstrak (*personal knowledge*) dari pikiran seseorang; *tacit knowledge* diasumsikan bermanfaat bagi individu dalam organisasi. Pengetahuan tersebut dapat diungkapkan dengan jelas. Pengetahuan *tacit* sangat personal dan sulit diungkapkan, sehingga sulit untuk berkomunikasi atau berkomunikasi dengan orang lain. Jenis *tacit knowledge* meliputi perasaan pribadi, intuisi, bahasa tubuh, pengalaman fisik dan bimbingan praktis (*rules of thumb*) (Arifin, 2019). *Tacit*

*knowledge* dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dengan penerapan *knowledge management* yang baik, agar menjadi aset pengetahuan yang nantinya berguna bagi perusahaan.

Penerapan *knowledge management* disuatu perusahaan bisa menggunakan perangkat KLM (*Knowledge Lifecycle Management*). Proses KLM bisa dimulai dengan penemuan pengetahuan, penguasaan pengetahuan, pemanfaatan pengetahuan dan jika penemuan dapat dikelola dengan baik maka dapat menemukan pengetahuan yang baru pula. Namun sebelumnya jika mekanisme *knowledge management* tidak diterapkan dengan baik di organisasi maka sistem KLM tidak akan berjalan dengan baik, maka akan menimbulkan hilangnya pengetahuan di akhir proses *Knowledge Lifecycle Management*. Pengetahuan yang dimiliki setiap orang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri. Biasanya pengetahuan ini tidak terstruktur, susah untuk didefinisikan dan diberitahukan dengan bahasa formal kepada orang lain dan isinya mencakup pemahaman pribadi. Pengetahuan ini umumnya belum terdokumentasi karena pengetahuan ini masih terdapat di dalam pikiran seseorang. Pengetahuan tacit memiliki ciri-ciri sebagai berikut: yaitu, pengetahuan tacit diperoleh dari pengalaman, dan pengalaman yang dirasakan sulit untuk disampaikan atau diberikan kepada orang lain karena sulit untuk diungkapkan, dan pengetahuan dapat secara efektif ditransmisikan secara tatap muka, yaitu, kita dapat dengan mudah berkomunikasi dengan Percakapan antara orang lain yang ditransfer (Dalkir *et al.*, 2015). Berbeda dengan *tacit knowledge*,

penerapan *explicit knowledge* lebih mudah, karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tertulis atau pernyataan tertulis, sehingga setiap karyawan dapat belajar secara mandiri. Penerapan pengetahuan eksplisit dapat berupa prosedur dan teknik kerja (Iskandar & Subekan, 2018).

Menurut Sailendra (2015) *job procedure* Ini adalah dokumen yang menjelaskan kegiatan operasional sehari-hari. Tujuannya agar bekerja dengan benar, akurat, dan konsisten untuk mendapatkan produk sesuai standar yang telah ditentukan. Menurut Mulyadi (2015), prosedur merupakan rangkaian kegiatan kependudukan, biasanya melibatkan banyak orang atau lebih dalam suatu departemen, untuk memastikan keseragaman penanganan transaksi perusahaan yang berulang. Menurut Anggadini dan Puspitawati (2011) prosedur adalah rangkaian langkah-langkah atau kegiatan klerikal yang disusun secara sistematis menurut urutan yang rinci dan harus diikuti untuk menyelesaikan masalah. Memperoleh strategi yang sangat baik dengan meningkatkan sumber daya manusia dan memaksimalkan penggunaan teknologi informasi perusahaan.

Teknologi merupakan suatu komponen pendukung yang saat ini sudah menjadi kewajiban tiap-tiap korporasi untuk memanfaatkan sebaik mungkin. Kata teknologi berasal dari bahasa Yunani, *techne* yang berarti keahlian dan *logia* yang berarti pengetahuan. Dalam pengertian yang sempit, teknologi mengacu pada obyek benda yang digunakan untuk kemudahan aktivitas manusia, seperti mesin, perkakas, atau perangkat keras (Rusman dkk, 2012). Peranan teknologi sendiri sudah tidak perlu dipertanyakan, efektivitas dan efisiensi akan mampu dimaksimalkan. Kemampuan yang baik dari pengguna dan juga kemampuan

strategi yang baik sangat diperlukan, tanpa adanya perpaduan kedua hal tersebut maka penggunaan teknologi malah dapat menghambat pekerjaan.

Pembahasan mengenai *knowledge management* pernah dilakukan dalam penelitian sebelumnya seperti yang ditulis oleh Nailis Sa'adah dan Hari Susanta pada tahun 2017 menjelaskan bahwa penerapan *knowledge management* sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Penerapan dari *knowledge management* itu sendiri adalah tindakan preventif dalam upaya terjadinya *knowledge loss* yang terjadi pada karyawan. Lebih diperdalam lagi, dijelaskan pada penelitian Puji Susanti Lestari dan Widiartanto pada tahun 2016 bahwa penerapan *knowledge management* dapat diperdalam lagi menjadi variabel *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Ketiga variabel ini dalam penelitian tersebut menunjukkan hasil yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini nantinya akan dilaksanakan pada PT. Telekomunikasi Indonesia wilayah Malang. Perusahaan ini bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan internet di wilayah Indonesia merupakan perusahaan negara yang sangat mementingkan kualitas SDM. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Isfandi (2015) menunjukkan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia sedang mengalami transformasi organisasi atau perubahan sistem organisasi dari konsep *human resources* menjadi *human capital*. PT. Telekomunikasi Indonesia melihat bakat karyawan (keterampilan individu, pengetahuan, sikap, kecerdasan, keahlian, pengalaman, kelayakan, kemampuan, wewenang, pelatihan, pendidikan, kreativitas, dan nilai tambah lainnya) sebagai aset perusahaan untuk mendorong pembentukan sebuah organisasi. Kinerja PT.

Telekomunikasi Indonesia selama ini sangat tergantung dari kualitas dan profesionalisme karyawannya, agar dapat terus menciptakan nilai, PT.

Telekomunikasi Indonesia melakukan proses pergeseran paradigma pengelolaan SDM untuk menyelaraskan kembali karyawannya agar dapat berpartisipasi dalam bisnis ekonomi yang terus tumbuh.

Untuk dapat mengelola SDM agar dapat selaras dengan pertumbuhan bisnis dan ekonomi, PT. Telekomunikasi Indonesia menggunakan pendekatan *knowledge management*. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa pengetahuan pada dasarnya terdiri atas 2 macam yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Menurut Carillo *et al.* (Dalam Kosasih & Budiani, 2012), *tacit knowledge* diklasifikasikan sebagai pengetahuan pribadi, atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu atau individu. Pada saat yang sama, pengetahuan yang jelas diformalkan dan sistematis, mudah dikomunikasikan dan dibagikan. Prosedur dan teknik operasi adalah bentuk pengetahuan eksplisit.

Peneliti akan meneliti bagaimana penerapan *tacit knowledge* atau *personal knowledge* dan juga penerapan *Explicit Knowledge* yang lebih diperinci dengan *job procedure* dan *technology*. Penelitian ini nantinya akan dilakukan pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang, yang mana bidang ini sangat banyak berinteraksi dengan informasi-informasi luar seperti halnya yang mereka dapat dari *complain* masyarakat tentang masalah yang dialami selama penggunaan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan, selain itu divisi ini

juga telah menerapkan penggunaan *Knowledge Management* dalam halnya pelayanan pelanggan. Berdasarkan studi awal pada divisi *Customer Service*, peneliti menemukan bahwa standar operasional prosedur untuk divisi ini sudah cukup jelas alurnya, namun pada implementasinya masih tidak sesuai karena karyawan yang lebih berpengalaman biasanya lebih cepat dalam menyelesaikan keluhan dari konsumen. Sedangkan karyawan yang belum berpengalaman lebih lama dan sering meminta solusi dari karyawan yang lebih berpengalaman, yang mana ini merupakan suatu gejala adanya penerapan *knowledge management* yang kurang baik.

Berdasarkan penjelasan di atas dan studi pendahuluan yang dilakukan mengenai pentingnya *Knowledge Management* dalam keberlangsungan suatu perusahaan sangat vital. Sehingga peneliti ingin mengajukan penelitian yang berjudul “**Analisis Implementasi *Knowledge Management* (Studi pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang)**”.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang dapat dikemukakan pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Tacit Knowledge* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang?
2. Bagaimana penerapan *Job Procedure* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang?

3. Bagaimana penerapan *Technology* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan masalah yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan dari penulisan ini adalah:

1. Untuk menganalisis proses penerapan *Tacit Knowledge* pada *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.
2. Untuk menganalisis proses penerapan *Job Procedure* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.
3. Untuk menganalisis proses penerapan *Technology* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

### **I.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penulisan diatas, hasil dari penulisan ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan sumbangsih pemikiran terhadap pengembangan kajian ilmu Administrasi Bisnis
  - b. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan faktor-faktor yang terdapat pada *Knowledge Management*
2. Manfaat praktis

a. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi masukan kepada PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang khususnya pada divisi *Customer*

*Service*

b. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi bahan referensi guna evaluasi hasil kerja PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang khususnya pada divisi

*Customer Service*.

## **I.5 Sistematika Penulisan**

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisikan latar belakang permasalahan yang berkaitan dengan judul penulisan, permasalahan yang tercakup pada penulisan, tujuan penulisan, dan kontribusi penulisan serta menguraikan secara ringkas mengenai sistematika pembahasan. Dalam bab ini juga terdapat rumusan masalah dan tujuan penelitian untuk digunakan sebagai fokus penelitian agar pada proses penelitian dapat lebih terarah. Penelitian ini juga dapat memberikan manfaat untuk akademis maupun praktis dengan harapan dapat memberikan tambahan informasi serta masukan yang bermanfaat.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini dijelaskan mengenai kepustakaan yang berkaitan dengan judul penulisan. Adapun kepustakaan yang digunakan adalah teori Sistem Informasi Manajemen dan teori *Knowledge Management*

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Metode penelitian mengenai jenis penulisan, fokus penulisan, lokasi penulisan, sumber data, teknik pengumpulan data, makna digali dari narasumber, teknis analisis data, serta narasumber.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil dan pembahasan dari wawancara yang dilakukan. Penjelasan dari data yang diperoleh melalui narasumber dijelaskan pada bab ini.

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

Bab ini berisikan kesimpulan dan saran terkait hasil penyajian dan pembahasan penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti dalam melakukan penelitian ini dapat memperbanyak teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Peneliti mengangkat empat penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan penelitian, yaitu Sa'adah dan Nugraha (2017), Choirina & Darmastuti (2014), Wati, dkk (2018) dan Tuhumury (2012). Secara terperinci penjelasannya sebagai berikut.

Sa'adah & Nugraha (2017), berjudul analisis “Penerapan *Knowledge Management* pada PT. Telekomunikasi Indonesia (Persero) Divre IV Semarang” penelitian ini menganalisis *knowledge management* meliputi tiga komponen yakni *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Divre IV. Tipe penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara.

Teknik pemilihan *key informan* menggunakan teknik *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha pengelolaan *personal knowledge*, *job procedure*, dan teknologi sudah baik. Teknologi didukung dengan sarana prasarana yang memadai. Berdasarkan pelatihan yang telah berjalan, perusahaan mengutamakan pemberian pelatihan

kepada karyawan yang berhubungan secara langsung kepada konsumen. Kendala *sharing knowledge* yaitu budaya membaca masih kurang, alangkah lebih baik jika budaya membaca ditingkatkan, serta mendapat monitoring khusus dari perusahaan.

Choirina & Darmastuti (2014) dengan judul “Analisis Pengaruh Praktek *Knowledge Management* Dalam Memediasi Dukungan *Information Technology* Terhadap Kinerja Karyawan” (Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah V Semarang). Diadakannya Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *information technology* dengan variabel mediasi *knowledge management*, sedangkan variabel *dependent* adalah kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *information technology* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *information technology* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *knowledge management*, *knowledge management* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan *knowledge management* tidak dapat memediasi pengaruh *information technology* terhadap kinerja karyawan.

Wati, dkk (2018) dengan judul “Model *Implementasi Knowledge Management* pada Perusahaan PLN”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Knowledge Management* di PT. PLN. Pengumpulan data penelitian dengan melakukan wawancara kepada beberapa *stakeholders* / karyawan PT. PLN sudah pensiun dan masih aktif sebagai narasumber. Pertama Hasil penelitian, bahwa PT. PLN menggunakan FGD (*Focus Group Discussion*) atau istilah dalam perusahaan adalah *CEO Note* yang melakukan komunikasi dua arah antara direktur

dan karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kedua, hasil dari Implementasi CEO Note mengembangkan ide untuk memiliki portal khusus kegiatan *knowledge sharing* atau pengetahuan perusahaan PT. PLN yaitu Pengetahuan Sistem Manajemen (KMS). Ketiga, faktor yang menyebabkan implementasi adalah karena perusahaan ingin mengubah produktivitas dan meningkatkan keunggulan kompetitif di antara perusahaan.

Tuhumury (2012) berjudul Penerapan *Knowledge Management* di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga (Jawa Tengah). Penelitian ini dilakukan dengan melihat perumusan masalah yaitu bagaimana bentuk-bentuk pengetahuan yang terdapat di rumah sakit dan bagaimana cara rumah sakit menyimpan dan mengelola pengetahuan yang dimilikinya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif eksploratif dengan pendekatan kualitatif, dengan melakukan wawancara mendalam kepada *key informan* serta menelaah dokumen yang berhubungan dengan penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bentuk pengetahuan yang terdapat di Puri Asih adalah *explicit dan tacit knowledge*. Selanjutnya Puri Asih menggunakan sistem komputerisasi sebagai cara dalam menyimpan setiap data, informasi atau pengetahuan, karena dengan sistem komputerisasi selain lebih aman dapat juga dipakai sebagai proses pembelajaran atau diperbaharui sesuai dengan perkembangan informasi.

**Tabel 2. 1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Sa'adah & Nugraha (2017)	Analisis “Penerapan <i>Knowledge Management</i> pada PT Telkom Indonesia (Persero) Divre IV Semarang”.	1. Pengelolaan Personal <i>Knowledge</i> 2. Pengelolaan <i>Job Procedure</i> 3. Pengelolaan Teknologi	1. Variabel dengan aspek yang diteliti sama	1. Objek penelitian
Choirina & Darmastuti (2014)	“Analisis Pengaruh Praktek <i>Knowledge Management</i> Dalam Memediasi Dukungan <i>Information Technology</i> Terhadap Kinerja Karyawan”	1. <i>Information Technology</i> 2. Penerapan <i>Knowledge Management</i>	1. Variabel <i>technology</i> 2. Implementasi <i>knowledge management</i>	1. Variabel <i>tacit knowledge</i> dan <i>job procedure</i> 2. Objek penelitian
Wati, dkk (2018)	“Model Implementasi <i>Knowledge Management</i> pada Perusahaan PLN”	1. Penerapan <i>Knowledge Management</i>	1. Implementasi <i>Knowledge management</i>	1. Variabel <i>tacit knowledge</i> , <i>job procedure</i> dan <i>technology</i> 2. Objek penelitian
Tuhumury (2012)	Penerapan <i>Knowledge Management</i> di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga	1. Penerapan <i>Knowledge Management</i>	1. Implementasi <i>Knowledge management</i>	1. Objek penelitian

## II.2 Tinjauan Teoritis

### II.2.1 Sistem Informasi Manajemen

Menurut O'Brien (2015), sistem informasi manajemen adalah sistem terpadu yang menyediakan informasi untuk mendukung kegiatan operasional, manajemen, dan fungsi pengambilan keputusan dari suatu organisasi. Sistem informasi manajemen merupakan sistem informasi yang mendapatkan hasil keluaran (*output*) dengan menggunakan masukan (*input*) dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan tertentu dalam kegiatan manajemen.

Kenneth and Laudon (2015) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan sistem informasi adalah suatu komponen yang saling bekerja satu sama lain untuk mengumpulkan, mengolah, menyimpan dan juga menyebarkan informasi untuk mendukung kegiatan suatu organisasi, seperti pengambilan keputusan, koordinasi, pengendalian, analisis masalah, dan juga visualisasi dari organisasi.

Sistem informasi manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem berbasis komputer yang menyediakan informasi bagi beberapa pemakai yang mempunyai kebutuhan serupa. Informasi menjelaskan perusahaan atau salah satu sistem utamanya mengenai apa yang telah terjadi pada masa lalu, yang sedang terjadi sekarang, dan yang mungkin terjadi pada masa depan. Informasi tersebut tersedia dalam bentuk laporan periodik, laporan khusus, dan *output* dari simulasi matematika. Informasi digunakan oleh pengelola ataupun staf lainnya pada saat mereka membuat keputusan untuk memecahkan masalah (McLeod, 2015).

Dari penjelasan di atas, bahwa sistem informasi manajemen adalah suatu sistem informasi yang dirancang untuk menyediakan informasi guna mendukung pengambilan keputusan pada kegiatan manajemen dalam suatu organisasi. Tujuan sistem informasi manajemen diantaranya menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perhitungan harga pokok jasa, produk, dan tujuan lain yang diinginkan manajemen guna menyediakan informasi yang dipergunakan dalam perencanaan, pengendalian, proses evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan dalam menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa sebuah sistem informasi melakukan proses data, kemudian mengubahnya menjadi informasi. Menurut O'Brien (2015), sistem informasi manajemen merupakan kombinasi yang teratur antara *people, hardware, software, communication network*, dan *data resources* yang mengumpulkan, mengubah, dan menyebarkan informasi dalam organisasi.

Sistem informasi manajemen mempunyai keunggulan, yaitu dapat menolong perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperkenalkan inovasi dalam bisnis, dan membangun sumber-sumber informasi strategis.

Secara umum manfaat sistem informasi manajemen antara lain sebagai berikut:

a. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Investasi dalam teknologi sistem informasi dapat menolong operasi perusahaan menjadi lebih efisien. Dengan terciptanya

efisiensi operasional membuat perusahaan dapat menjalankan strategi keunggulan biaya. Dengan menanamkan investasi pada teknologi sistem informasi, perusahaan juga dapat menanamkan rintangan untuk memasuki industri tersebut dengan jalan meningkatkan besarnya investasi atau kerumitan teknologi yang diperlukan untuk memasuki persaingan pasar. Selain itu, cara lain yang dapat ditempuh adalah mengikat konsumen dan pemasok dengan cara membangun hubungan baru yang lebih bernilai.

b. Memperkenalkan Inovasi dalam Bisnis

Penggunaan *automated teller machine* (ATM) dalam perbankan adalah contoh yang baik dari inovasi teknologi sistem informasi. Dengan adanya ATM, bank-bank besar dapat memperoleh keuntungan strategis melebihi pesaingnya. Penekanan utama dalam sistem informasi strategis adalah membangun biaya pertukaran ke dalam hubungan antara perusahaan dengan konsumen atau pemasoknya.

c. Membangun Sumber Informasi Strategis

Teknologi sistem informasi membuat perusahaan mampu untuk membangun sumber informasi strategis sehingga mendapat kesempatan dalam keuntungan strategis. Hal ini berarti memperoleh perangkat keras dan perangkat lunak, mengembangkan jaringan telekomunikasi, menyewa spesialis sistem informasi, dan melatih *end users*.

## II.2.2 Knowledge Management

Menurut Chidambranathan dan Swarooprani (2015), *Knowledge Management* adalah praktik dan teknologi untuk memfasilitasi proses penciptaan dan pembagian pengetahuan. Menurut Gurteen (2012) *Knowledge Management* adalah program kerja untuk menjalankan proses penangkapan, penyimpanan dan berbagi pengetahuan, karenanya kita akan dapat melakukan proses belajar dari pengalaman kerjanya yang digunakan untuk menyongsong masa depannya.

Gurteen (2012) menyatakan *Knowledge Management* merupakan perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja sama secara lebih efektif, sebagai sebuah proses yang secara mental menyenangkan. Darroch (dalam Mosconi & Roy, 2013) menyatakan *Knowledge Management* ialah suatu fungsi yang membentuk, mengidentifikasi dan mengelola pengetahuan organisasi untuk keuntungan jangka panjang. Untuk mendapatkan *knowledge management* yang maksimal tidak hanya cukup mengelola pengetahuan organisasi saja, melainkan mengembangkan pengetahuan yang dimiliki setiap individu yang berada didalam organisasi.

Chidambranathan dan Swarooprani (2015) menyatakan *knowledge management* adalah bagaimana proses eksplorasi *knowledge* yang ada pada tiap-tiap individu yang nilainya berbeda-beda. Costa (2014) dalam Didhl dkk (2013) menyatakan bahwa peran *knowledge management* semakin penting dalam perusahaan karena sebagai alat untuk memfasilitasi interaksi yang lebih

baik melalui ketersediaan arus informasi, hal ini baik guna menjadi organisasi pembelajar.

Menurut Nonaka & Takeuchi dalam Sambas Subagja (2011) menjelaskan perbedaan antara *Tacit knowledge* dan *Explicit Knowledge*, yang mana dijelaskan bahwa *Tacit Knowledge* adalah pengetahuan yang bersifat subjektif, kognitif dan pembelajaran yang berasal dari pengalaman sebagai pengetahuan yang tertanam yang relatif sulit untuk dikeluarkan dari individu pemilikinya (*sticky knowledge*). Dalam konteks organisasi, *tacit knowledge* merupakan penyimpanan kumulatif dari pengalaman, mental, wawasan, keahlian, rahasia bisnis, kumpulan kemampuan dan pembelajaran yang dimiliki perusahaan, termasuk pula budaya perusahaan yang telah tertanam dalam pengalaman masa lalu dan saat ini dari karyawan, proses serta nilai. Dilain sisi, *Explicit Knowledge* adalah pengetahuan yang bersifat objektif, rasional dan teknis. Sifatnya yang mudah untuk dilepaskan atau dibagikan dari seseorang, dokumen atau organisasi setelah semuanya didokumentasikan. Dalam konteks organisasi, *explicit knowledge* merupakan kebijakan, prosedur tetap, laporan, rancangan tertulis, strategi, tujuan, visi dan misi, serta infrastruktur teknologi informasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses penciptaan, pengkomunikasian, dan penerapan *knowledge* perusahaan untuk menciptakan nilai bisnis serta meningkatkan pembelajaran dan kinerja karyawan maupun organisasi. Sanchez (dalam Endriana, 2014) menjelaskan dua pendekatan

fundamental mengenai *knowledge*, yaitu *tacit knowledge* yang pada dasarnya bersifat pribadi sehingga sulit untuk diekstraksi dari kepala individu (*personal knowledge*) dan *explicit knowledge* yang mengasumsikan bahwa pengetahuan yang bermanfaat bagi individu dalam organisasi dapat diartikulasikan dan dibuat *explicit*. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Menurut Hall & Gray (2013) dijelaskan ada perbedaan antara pembelajaran organisasi yang bisa dijadikan *knowledge* perusahaan, diantaranya adalah *routine work* dan *nonroutine work*, yang mana *routine work* memiliki ciri masalah yang dapat dianalisis, memiliki sedikit pengecualian, dapat dilembagakan dengan pelatihan dan sosialisasi, dan mengacu kepada *explicit knowledge* yang mana dapat dikodifikasikan sehingga dapat dijadikan pengetahuan perusahaan. Dilain sisi, *nonroutine work* memiliki ciri masalahnya susah untuk dianalisis, memiliki banyak pengecualian, pengetahuannya didapatkan melalui pengalaman, serta hanya dapat diimplementasikan oleh perorangan, sehingga mengacu kepada *tacit knowledge* yang mana tidak semua orang dapat melakukannya dan susah untuk dikodifikasikan.

### II.2.3 Knowledge Management System

*Knowledge Management System* mengacu pada penggunaan teknologi informasi yang modern seperti internet, intranet, extranet, data warehouses untuk mengatur, meningkatkan dan memperlancar intra dan inter *knowledge management* (O'Brien & Marakas, 2015). *Knowledge Management System*

adalah cara untuk mencapai tujuan dari *knowledge management* yang diterapkan oleh perusahaan dan kelompok industri dengan menggunakan teknologi informasi. *Knowledge Management System* mencakup beberapa kondisi *hard environment* seperti peralatan teknologi informasi, dan serangkaian kondisi *soft environment* seperti sistem organisasi (Chen & Xu 2015).

Menurut Awad dan Ghaziri (2014), *knowledge management* terdiri dari tiga komponen utama, yaitu *people, process, dan technology*. Dalam perancangan *Knowledge Management System* tanpa didukung salah satu komponen utama diatas, maka *Knowledge Management System* yang ada tidak akan berjalan dengan baik.

Menurut Nonaka dan Takeuchi terdapat 4 cara dalam penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) yang sudah diidentifikasi, yaitu *socialization, externalization, internalization, dan combination* (SECI) (Nonaka,2013) :

#### a. *Socialization*

Konversi dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan *tacit* yang baru, dilakukan dengan interaksi sosial dan berbagai pengalaman antar anggota dari organisasi.

#### b. *Externalization*

Konversi dari pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit yang baru.

c. *Internalization*

Konversi dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan *tacit* yang baru.

d. *Combination*

Penciptaan dari sebuah pengetahuan eksplisit dengan melakukan penggabungan, kategori, klasifikasi ulang, dan mensintesis pengetahuan eksplisit yang ada.

Sistem manajemen pengetahuan (*Knowledge Management System*) adalah teknologi dan mekanisme yang dikembangkan untuk mendukung empat proses pada *knowledge management* (Becerra, 2015). Sistem manajemen pengetahuan dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis proses, yaitu :

a. *Knowledge Discovery System*

*Knowledge Discovery System* mendukung proses pengembangan pengetahuan *tacit* maupun *explicit* baru dari data dan informasi atau dari sintesis pengetahuan sebelumnya.

b. *Knowledge Capture System*

*Knowledge Capture System* mendukung proses pengambilan pengetahuan *tacit* maupun *explicit* yang ada di dalam individu, artefak, atau entitas organisasi.

c. *Knowledge Sharing System*

*Knowledge Sharing System* mendukung proses berbagi pengetahuan baik *tacit* atau *explicit* dengan efektif kepada orang lain.

d. *Knowledge Application System*

*Knowledge Application System* mendukung proses melalui beberapa individu yang memanfaatkan pengetahuan yang dimiliki orang lain tanpa benar-benar memperoleh, mempelajari pengetahuan itu sendiri.

Model penerapan *Knowledge Management System* yang paling umum digunakan oleh perusahaan yaitu:

a. *Discussion Forum*

*Discussion Forum* sebagai aplikasi berbasis web di mana pengguna *post* sebuah pesan dan pengguna yang lain *post* jawaban atau tanggapannya (Notess, 2014). *Discussion forum* memudahkan orang untuk memberikan pendapat, saran dan mengajukan pertanyaan. *Discussion forum* merupakan sebuah *tool* yang mendukung kolaborasi, di mana forum memberikan berbagai sudut pandang terhadap setiap masalah atau ide (McLoughlin & Mynard, 2014). Menurut Fu-Hsiang, et. al, (2012), dalam kolaborasi berbasis web, forum *discussion* diterapkan sebagai *tool* untuk kolaborasi dan *knowledge sharing* paling mendasar karena diskusi merupakan langkah pertama dari kolaborasi apapun.

b. *Document Management System*

*Document Management System* (DMS) merupakan *repository* yang digunakan untuk menyimpan, mengatur dan melacak dokumen. Keuntungan dari *document management* adalah

pengurangan redundansi dokumen pada sistem. *Document management* adalah *key enabler* dalam proses *knowledge management* (KM). KM berfokus dalam mengumpulkan, menyimpan dan membagikan informasi; Penggunaan DMS sangat berperan penting dalam memastikan bahwa informasi itu tersedia (Simonds, 2013).

#### II.2.4 Alur Desain Sistem *Knowledge Management*

Para manajer dan perusahaan harus menghadapi berbagai bentuk pengetahuan. Dalam sistem manajemen pengetahuan perusahaan terdapat tiga kategori utama yang digunakan dalam mengelola berbagai pengetahuan tersebut. Kadangkala manajer memerlukan informasi berbentuk dokumen yang tidak benar-benar terstruktur, seperti *e-mail*, *voice mail*, rekaman percakapan di *chat room*, video, gambar digital, brosur atau buletin. Sistem jaringan pengetahuan memiliki fungsi sebagai penghubung antara pasokan dan permintaan pengetahuan. Sistem jaringan pengetahuan memberikan direktori *online* mengenai para pakar bidang-bidang tertentu di perusahaan menggunakan teknologi komunikasi untuk memudahkan karyawan dalam mencari pakar yang tepat.

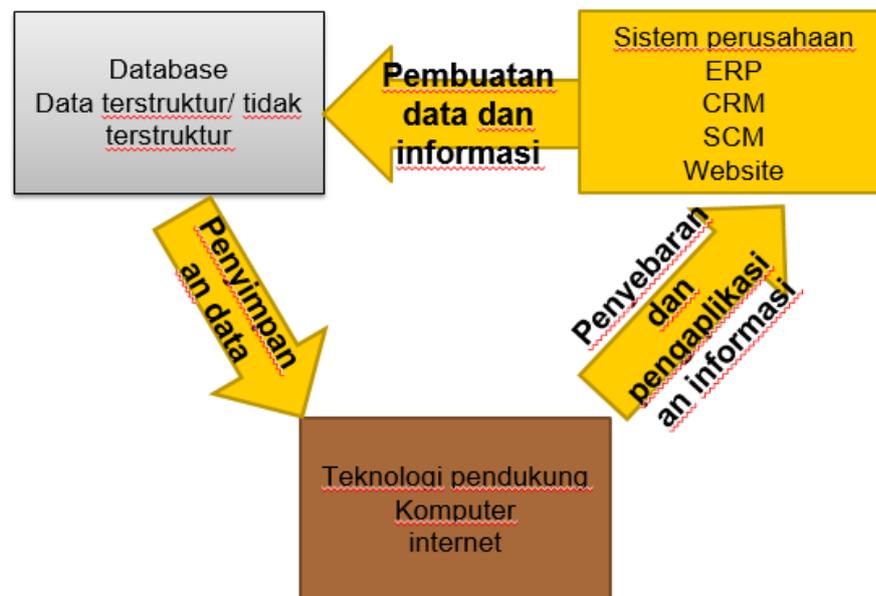
Sistem pengetahuan terstruktur melakukan fungsi implementasi penandaan dokumen, antarmuka dengan basis data perusahaan di mana dokumen disimpan, dan membuat portal perusahaan yang dapat digunakan oleh karyawan yang memerlukan pengetahuan perusahaan. Informasi yang

semi terstruktur adalah seluruh informasi digital dalam suatu perusahaan yang tidak terdapat dalam dokumen atau laporan formal.

Taksonomi adalah skema untuk mengklasifikasikan informasi dan pengetahuan sedemikian rupa hingga informasi dan pengetahuan tersebut mudah diakses. Sebuah perusahaan bisnis dapat mengakses informasi lebih mudah jika perusahaan tersebut merancang taksonominya sendiri untuk mengklasifikasikan informasi menjadi kategori kategori. Sistem jaringan pengetahuan menyediakan suatu direktori *online* mengenai keberadaan pakar dalam bidang pengetahuan tertentu dan menggunakan teknologi komunikasi untuk memudahkan karyawan menemukan pakar yang tepat.

Vendor sistem manajemen pengetahuan komersial besar telah mengintegrasikan isi dan kemampuan manajemen dokumennya dengan portal dan teknologi kolaborasi yang canggih. Portal pengetahuan perusahaan dapat memberikan akses pada informasi sumber daya eksternal, seperti umpanan berita dan riset, chat/pesan instan, diskusi kelompok, dan konferensi video.

Sistem manajemen pengetahuan keseluruhan perusahaan menggunakan sejumlah teknologi untuk menyimpan dokumen terstruktur dan tidak terstruktur mencari keahlian karyawan, mencari informasi, menyebarkan pengetahuan, dan menggunakan data dari aplikasi perusahaan dan sistem perusahaan yang penting lainnya.



Gambar 2. 1 Alur Desain Sistem Knowledge Management

Sumber : data diolah penulis, 2021

### II.2.5 Implementasi

Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky (Usman, 2014) mengemukakan bahwa “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan”

Menurut Syaukani dkk (2014) implementasi merupakan suatu rangkaian aktivitas dalam rangka menghantarkan kebijakan kepada masyarakat sehingga kebijakan tersebut dapat membawa hasil sebagaimana diharapkan. Rangkaian kegiatan tersebut mencakup, Pertama persiapan seperangkat peraturan lanjutan yang merupakan interpretasi dari kebijakan tersebut. Kedua, menyiapkan sumber daya guna menggerakkan kegiatan implementasi termasuk didalamnya sarana dan prasarana, sumber daya keuangan dan tentu

saja penetapan siapa yang bertanggung jawab melaksanakan kebijaksanaan tersebut. Ketiga, bagaimana menghantarkan kebijaksanaan secara konkret ke masyarakat.

Berdasarkan pandangan tersebut diketahui bahwa proses implementasi kebijakan sesungguhnya tidak hanya menyangkut perilaku badan administratif yang bertanggung jawab untuk melaksanakan program dan menimbulkan ketaatan pada diri kelompok sasaran, melainkan menyangkut jaringan kekuatan politik, ekonomi, dan sosial yang langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi perilaku dari semua pihak yang terlibat untuk menetapkan arah agar tujuan kebijakan publik dapat direalisasikan sebagai hasil kegiatan pemerintah.

Sedangkan menurut Mazmanian dan Sabatier dalam Wahab (2015) menjelaskan makna implementasi ini dengan mengatakan bahwa memahami apa yang senyatanya terjadi sesudah suatu program dinyatakan berlaku atau dirumuskan merupakan fokus perhatian implementasi kebijaksanaan, yakni kejadian-kejadian dan kegiatan-kegiatan yang timbul sesudah disahkannya pedoman-pedoman kebijaksanaan negara, yang mencakup baik usaha-usaha untuk mengadministrasikan maupun untuk menimbulkan akibat/dampak nyata pada masyarakat atau kejadian-kejadian.

Syukur dalam Surmayadi (2015) mengemukakan ada tiga unsur penting dalam proses implementasi yaitu: (1) adanya program atau kebijakan yang dilaksanakan (2) target group yaitu kelompok masyarakat yang menjadi sasaran dan ditetapkan akan menerima manfaat dari program, perubahan atau

peningkatan (3) unsur pelaksana (*Implementor*) baik organisasi atau perorangan untuk bertanggung jawab dalam memperoleh pelaksanaan dan pengawasan dari proses implementasi tersebut.

### II.2.5.1 Manfaat Implementasi *Knowledge management*

*Knowledge* merupakan aset kunci agar suatu organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang kontinu. Keunggulan kompetitif tersebut diperoleh dari dampak implementasi *knowledge management* terhadap berbagai bidang berikut ini (Tobing, 2012):

#### a. Bidang operasi dan pelayanan

Perusahaan yang memiliki *knowledge worker* adalah perusahaan yang memiliki basis customer *knowledge* yang terkelola dengan baik. *Customer Knowledge* ini dapat diakses oleh pekerjanya serta dapat membantu mereka dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya.

#### b. Bidang pengembangan kompetensi personil

Proses pembelajaran terjadi dalam siklus yang kontinu. Proses ini berawal dari akuisisi *knowledge* yang kemudian diaplikasikan dalam proses bisnis organisasi. *Knowledge* yang diaplikasikan potensial memunculkan *knowledge* yang baru melalui proses *knowledge creation* (penciptaan *knowledge*). *Knowledge* ini kemudian dipelihara dan dishare kembali untuk dapat diakuisisi dan dimanfaatkan secara luas. Siklus inilah menjadi proses utama dalam *knowledge management* yaitu berupa proses-proses: *knowledge*

*creation, knowledge retention, knowledge transfer/sharing, dan knowledge utilisation.*

c. Bidang pemeliharaan ketersediaan *knowledge*

*Skill dan knowledge* yang dimiliki oleh pekerja dalam sebuah perusahaan perlu dikelola oleh perusahaan untuk menjamin tidak terjadinya *knowledge loss*. *Knowledge loss* adalah suatu kondisi dimana perusahaan kehilangan *knowledge* yang dibutuhkannya, meskipun *knowledge* tersebut sebelumnya sudah pernah dimiliki dan dipergunakan oleh perusahaan tersebut.

d. Bidang inovasi dan pengembangan produk

Salah satu produk dari *knowledge management* adalah proses pembelajaran yang berimplikasi terhadap peningkatan kemampuan inovasi yaitu dengan terciptanya *knowledge* baru. Inovasi yang dikombinasikan dengan kebutuhan pelanggan akan menjadi solusi atau produk yang efektif dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi oleh pelanggan.

Faktor-faktor Penting dalam Implementasi *Knowledge Management*

menurut Tobing (2012), yaitu:

a. Manusia

Pada hakikatnya *knowledge* berada di dalam pikiran manusia berupa *tacit knowledge*. Di samping sebagai sumber *knowledge*, manusia juga pada hakikatnya merupakan pelaku dari proses-proses yang ada di dalam *knowledge management*.

#### b. Leadership

Untuk suksesnya implementasi *knowledge management*, para pemimpin harus *mengerahkan* kapasitas intelektual dan sumber daya yang di bawah kendalinya dalam menginspirasi, menyusun dan terjun langsung memimpin implementasi *knowledge management* untuk mewujudkan visinya.

#### c. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi (TI) yang sudah merasuk ke semua aspek kegiatan manusia membuat penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu *enabler* dari *knowledge management*. Selain berfungsi sebagai media utama pendistribuan *knowledge*, penggunaan teknologi IT dalam *knowledge management* juga sangat berperan dalam mengeksekusi berbagai proses di *knowledge management* yaitu:

- a) *Capture, generate* atau akuisisi *knowledge*
- b) Kodifikasi *knowledge*
- c) *Knowledge maintenance* (validasi, pemeliharaan integritas *knowledge*)
- d) *Security* dari *knowledge*
- e) Memonitor pemanfaatan *knowledge*.

#### d. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aset-aset *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses,

struktur organisasi formal dan informal ukuran dan aspek pengendalian proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis.

#### e. *Learning*

Proses learning menjadi sangat penting dalam *knowledge management* karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*.

### II.2.6 *Tacit Knowledge*

Pengetahuan adalah pengalaman terstruktur, nilai, informasi kontekstual dan wawasan pakar yang menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan pengetahuan baru yang menghasilkan tindakan serta menghasilkan keputusan yang lebih baik dan menghasilkan input yang efektif pada dialog dan kreativitas organisasi (Ali, 2017). *Tacit Knowledge* atau *personal knowledge* adalah salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik (Kusuma & Devie, 2014:3).

Manajemen pengetahuan adalah sistem yang dapat memperbaiki suatu perusahaan melalui pengetahuan, pengalaman dan kreativitas para pegawai perusahaan. Dengan menerapkan *Knowledge Management* tersebut perusahaan akan mampu mengetahui sumber utama aset intangible perusahaan, sehingga akan lebih mudah untuk menentukan pengetahuan seperti apa yang dibutuhkan

perusahaan dan mempertimbangkan pengetahuan seperti apa yang berpotensi untuk dikembangkan (Silvianita, 2016).

*American Productivity and Quality Centre (APQC)* dalam Tobing (2014) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan *knowledge* kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.

Manajemen pengetahuan sebagai proses memperoleh dan mendayagunakan sekumpulan keahlian organisasi dimana pun dalam bisnis, makalah, dokumen, database (*explicit knowledge*) atau dalam pikiran seseorang (*tacit knowledge*).

Armstrong (2014) mengartikan manajemen pengetahuan sebagai setiap proses atau praktek membuat, memperoleh, menangkap, berbagi, dan menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi.

Manajemen pengetahuan adalah pengelolaan *knowledge* organisasi dalam menciptakan nilai bisnis dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua *knowledge* yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

#### II.2.6.1 Aspek *Tacit Knowledge*

*Personal Knowledge* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik.

Ada empat aspek untuk mengukur variabel *Personal Knowledge* yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan (Kusuma & Devie, 2013).

a. Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*).

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh.

b. Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*).

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan yang lebih efektif dalam bisnis.

c. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*).

Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi.

d. Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*).

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan aset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang. Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah

perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### II.2.7 Job Procedure

Menurut Sailendra (2015) *job procedure* adalah dokumen yang menjabarkan aktivitas operasional yang dilaksanakan sehari-hari. Tujuannya agar pekerjaan tersebut dilaksanakan dengan benar, tepat dan konsisten untuk mendapatkan produk sesuai standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2015), Prosedur adalah urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departement atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang. Sedangkan menurut Puspitawati (2011), Prosedur adalah serangkaian langkah atau kegiatan klerikal yang tersusun secara sistematis berdasarkan urutan-urutan yang terperinci dan harus diikuti untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli mengenai prosedur, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa prosedur adalah suatu urutan langkah-langkah dari kegiatan proses data atau urutan kegiatan yang melibatkan beberapa orang dalam satu bagian atau lebih yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam terhadap suatu transaksi perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Dalam penerapan *job procedure* perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung mendapatkan keuntungan-keuntungan, diantaranya menurut Saputro (2016) adalah:

a. Mempunyai nilai sebagai alat atau saluran komunikasi bagi manajemen dengan para staf dan para pelaksananya. Melalui *standard operation procedure*, seluruh staf dan pegawai akan mengetahui secara jelas, berusaha untuk memahami tentang tujuan dan sasaran, serta kebijakan dan prosedur kerja perusahaan. Dengan demikian setiap orang dalam organisasi akan menerima pesan yang jelas dari *standard operation procedure* tersebut.

b. *Standard operation procedure* juga dapat digunakan sebagai alat atau acuan untuk melaksanakan pelatihan baik bagi para staf dan pegawai, serta bagi pegawai baru.

c. *Standard operation procedure* dapat mengurangi waktu yang terbuang, dengan demikian diharapkan akan meningkatkan produktivitas kerja baik bagi manajemen ataupun bagi para staf dan pegawai. dengan dibantu oleh pengawasan yang dilaksanakan dalam proses pekerjaan, maka *standard operation procedure* dapat dilaksanakan secara lebih konsisten, dan menjamin terciptanya produk yang standar, sekalipun dikerjakan oleh orang-orang yang berbeda dan waktu pelaksanaan yang tidak bersamaan.

Menurut Perrow dalam Budiharjo & Mulya (2011) pandangan terhadap teknologi organisasi dapat dibagi menjadi 2 dimensi, yang mana ini selaras dengan penggunaan *job procedure*. Pertama apakah tugas-tugas yang dilakukan membutuhkan banyak pengecualian atau sesuatu yang rutin, dimensi ini disebut *task variability*. Kedua, apakah tugas-tugas itu mudah

dianalisis atau tidak, ataupun tugas-tugas yang terdefinisi dengan baik, sehingga mudah untuk dianalisis, tetapi ada pula tugas yang sulit didefinisikan.

Perrow menyebutnya sebagai keteranalisisan masalah dimensi ini disebut *problem analyzability*. Dari dua dimensi ini Perrow (1967) membagi 4 jenis teknologi, diantaranya

a. Teknologi Rutin

Teknologi rutin ditandai dengan variasi tugas yang kecil. Pekerjaan yang dilakukan umumnya bisa mempunyai standar dan juga formal, serta mempunyai prosedur komputasi tertentu untuk menyelesaikannya. Ini berarti bahwa jenis teknologi rutin mempunyai tingkat kemudahan analisis yang tinggi.

b. Teknologi Non Rutin

Teknologi non-rutin mempunyai variasi tugas yang dapat dikatakan tinggi, dan juga proses yang tidak terlalu dimengerti sehingga tidak mudah untuk dianalisis. Dalam penyelesaian pekerjaan yang termasuk teknologi non-rutin, diperlukan usaha yang cukup besar untuk menganalisis kegiatan maupun permasalahan yang muncul. Oleh karena itu, diperlukan adanya pengalaman yang cukup tinggi serta pengetahuan teknis yang memadai.

c. Teknologi *Craft*

Ciri pekerjaan yang termasuk teknologi *craft* adalah adanya aliran kegiatan yang relatif stabil, tetapi dengan proses yang tidak terlalu

dimengerti. Oleh karena itu, pekerjaan jenis ini menuntut pengalaman yang tinggi serta latihan yang cukup luas, agar para karyawan dapat menghadapi permasalahan (yang umumnya tidak jelas) dengan bijaksana berdasarkan intuisi maupun pengalamannya.

#### d. Teknologi *Engineering*

Pekerjaan yang termasuk jenis teknologi *engineering* umumnya cukup rumit karena variasi tugas yang cukup tinggi pada teknologi jenis ini. Tetapi kegiatan kegiatan yang rumit tersebut umumnya ditangani dengan formula, *procedure* maupun teknik yang sudah baku.

### II.2.7.1 Aspek Pengukuran *Job Procedure*

Aspek untuk mengukur *Job Procedure* adalah sebagai berikut

(Saputro, 2016):

#### 1) Ekspektasi

Suatu harapan atau keyakinan yang diharapkan akan menjadi kenyataan di masa depan sesuai dengan keinginan dimana untuk mencapainya harus dengan tindakan nyata.

#### 2) Meningkatkan kinerja

Upaya yang dilakukan oleh pegawai dalam pencapaian target tertentu dengan meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik.

#### 3) Pelatihan

Keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan

### II.2.8 Technology

Kata teknologi berasal dari bahasa Yunani, *techne* yang berarti 'keahlian' dan *logia* yang berarti 'pengetahuan'. Dalam pengertian yang sempit, teknologi mengacu pada obyek benda yang digunakan untuk kemudahan aktivitas manusia, seperti mesin, perkakas, atau perangkat keras (Rusman dkk, 2012). Teknologi merupakan mencakup adanya pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik serta pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses dengan mudah (Sendow, 2016).

Pemanfaatan Teknologi mencakup adanya pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik serta pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses dengan mudah. Aspek variabel pemanfaatan teknologi informasi dilihat dari penggunaan komputer, menjadikan pekerjaan lebih mudah, mempertinggi efektifitas dan mengembangkan kinerja (Soimah, 2014). Disampaikan pula pendapat yang mengatakan bahwa pemanfaatan teknologi adalah tingkat integrasi teknologi informasi pada pelaksanaan tugas-tugas akuntansi. Teknologi dapat diartikan sebagai teknologi informasi yang

digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, dan menyimpan data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu yang relevan, akurat, dan tepat waktu (Nihayah, 2015) berdasarkan definisi ini maka bisa disimpulkan bahwa penggunaan teknologi dapat diulang-ulang apabila memiliki fungsi dan juga tujuan yang sama, sehingga satu teknologi yang sudah berhasil diciptakan akan dapat digunakan berkali-kali.

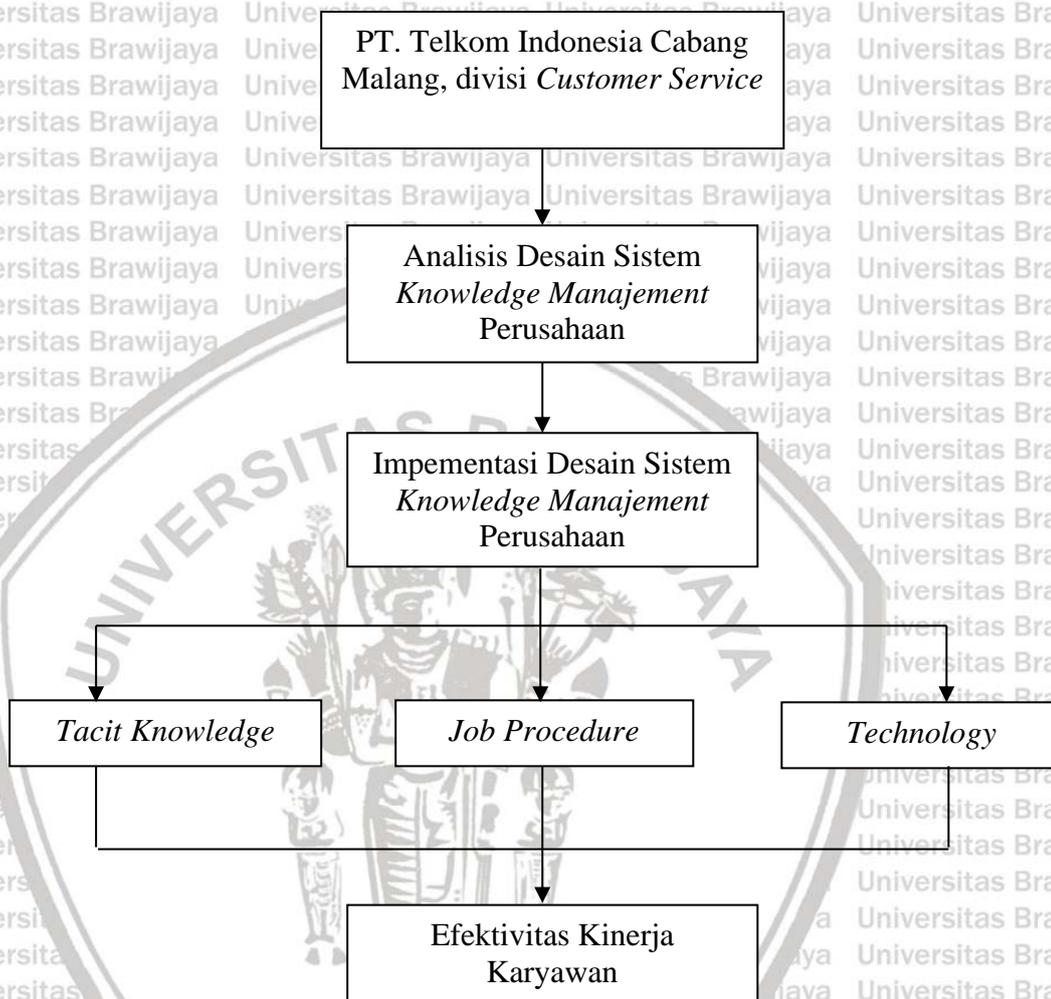
Teknologi merupakan mencakup adanya pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik serta pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses dengan mudah. Aspek untuk mengukur variabel teknologi adalah penggunaan computer, menjadikan pekerjaan lebih mudah, mempertinggi efektifitas, dan mengembangkan kinerja (Sendow, 2016).

#### II.2.8.1 Indikator *Technology*

Menurut Carrillo (2014) *Technology* adalah media penyebaran informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan, teknologi sebagai salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran informasi aspeknya adalah:

- a. Penggunaan internet
- b. Kebutuhan untuk mengakses *knowledge*
- c. *Sharing knowledge* secara online.

### II.3 Kerangka Pikir



Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran

Sumber : Diadopsi dari penelitian terdahulu oleh Sa'adah dan Nugraha (2017)

Berdasarkan Gambar 2.2 kerangka pemikiran diatas peneliti ingin mengetahui desain sistem *knowledge management* melalui *personal knowledge*, *job procedure* dan *technology* yang digunakan dan bagaimana implementasinya pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang. Lalu bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada divisi tersebut.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### III.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut (Noor, 2011) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi saat sekarang. Melalui penelitian deskriptif, peneliti dapat mendeskripsikan peristiwa dan kejadian yang menjadi pusat perhatian tanpa memberikan perlakuan khusus terhadap peristiwa tersebut. Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian yang menggunakan jenis penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan gejala, fenomena, dan kejadian yang ada dalam suatu masyarakat.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Menurut Bogdan & Taylor (dalam Gunawan, 2013) pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan berperilaku yang dapat diamati yang diarahkan pada latar dan individu secara holistik/utuh. Pendekatan ini digunakan untuk mengamati dan memahami subjek dan objek penelitian berdasarkan kenyataan yang terjadi. Sehingga dapat disimpulkan, pendekatan ini akan mengungkapkan gambaran tentang realitas sosial yang terjadi pada sasaran penelitian. Dalam hal ini peneliti berusaha memahami dan menggambarkan apa yang dipahami dan digambarkan oleh subjek penelitian yaitu mengenai penerapan

*Knowledge Management* pada Divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

### III. 2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian bermanfaat bagi pembatasan mengenai objek penelitian yang diangkat manfaat lainnya adalah agar peneliti tidak terjebak pada banyaknya data yang di peroleh di lapangan. Penentuan fokus penelitian lebih diarahkan pada tingkat kebaruan informasi yang akan diperoleh dari situasi perekonomian dan sosial ini dimaksudkan untuk membatasi studi kualitatif sekaligus membatasi penelitian guna memilih mana data yang relevan dan mana data yang tidak relevan. Pembatasan dalam penelitian kualitatif lebih didasarkan pada tingkat kepentingan, urgensi dan reabilitas masalah yang akan dipecahkan (Sugiyono 2018). Penelitian ini difokuskan meliputi:

1. Menjelaskan penerapan dari *Tacit Knowledge*
2. Menjelaskan penerapan *Job Procedure*
3. Menjelaskan penerapan *Technology*

### III.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penulis melakukan penelitian terhadap objek yang diteliti. Menurut Moloeng (2016) lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan dan mendapatkan data-data yang akurat guna penelitian. Sedangkan situs penelitian merupakan tempat dimana peneliti menangkap peristiwa atau fenomena yang sedang terjadi agar memperoleh

data yang akurat dari objek yang diteliti untuk menjawab permasalahan sesuai dengan fokus dalam penelitian. Menurut Arikunto (2015), bahwa metode studi sebagai salah satu jenis pendekatan deskriptif, penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit.

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian adalah di PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang. Pemilihan lokasi berdasarkan pertimbangan bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan internet di wilayah Indonesia merupakan perusahaan negara yang sangat mementingkan kualitas SDM. Sedangkan yang menjadi fokus penelitiannya adalah divisi *Customer Service*, yang mana bidang ini sangat banyak berinteraksi dengan informasi-informasi luar seperti halnya yang mereka dapat dari *complain* masyarakat tentang masalah yang dialami selama penggunaan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga kualitas SDM sangat dituntut dalam hal *tacit knowledge* dan juga mengikuti *job procedure* agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

### III.4 Sumber Data

Moleong (2016) berpendapat bahwa sumber sumber data utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya hanya data pendukung seperti dokumen dan lain-lain. Sumber data penelitian dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sumber data:

### 1. Data Primer

Data primer merupakan suatu data yang diperoleh secara langsung ditempat penelitian oleh penulis sebagai objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif, sumber data utama adalah berupa kata-kata dan tindakan yang diperoleh selama wawancara berlangsung. Data primer diperoleh melalui pertanyaan tertulis dengan metode wawancara kepada narasumber.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh tidak langsung melalui dokumen atau yang berasal dari bahan-bahan tertulis, seperti buku, jurnal, laporan penelitian, media massa, dokumen-dokumen, serta arsip-arsip yang tersedia di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang dan di tempat lain yang memiliki relevansi dengan fokus penelitian.

## III.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018), Tujuan utama dalam suatu penelitian adalah untuk mendapatkan data, oleh karena itu teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Teknik pengumpulan data juga merupakan cara untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini, dalam mengumpulkan data menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

### 1. Wawancara

Teknik wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur

adalah proses wawancara yang menggunakan panduan wawancara yang berasal dari pengembangan topik dan mengajukan pertanyaan dan penggunaan lebih fleksibel daripada wawancara. Wawancara dilakukan secara *online* menggunakan aplikasi *videocall* kepada informan untuk menggali dan mendapatkan informasi yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan. Adapun wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara, sehingga peneliti dapat mengembangkan pertanyaan-pertanyaan penelitian sesuai dengan kebutuhan informasi yang diinginkan (Herdiansyah, 2011).

Proses wawancara diawali dengan memberi penjelasan terlebih dahulu mengenai tujuan dari penelitian kepada informan penelitian, agar mengerti tujuan dari wawancara yang dilakukan. Wawancara dilakukan secara tidak langsung melainkan menggunakan *video call*. wawancara dilakukan berdasarkan pedoman wawancara. Peneliti juga menambahkan beberapa pertanyaan diluar pertanyaan yang terdapat di pedoman wawancara untuk semakin memperdalam penelitian.

### III.6 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian merupakan fasilitas atau alat yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaan yang dilakukan lebih mudah dan dapat diolah dengan baik. Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

#### 1. Peneliti sendiri

Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen utama adalah peneliti sendiri. Namun, setelah fokus penelitian menjadi jelas, maka dapat dikembangkan menjadi instrumen penelitian sederhana, yang dapat melengkapi data dan membandingkan dengan data yang ditemukan melalui observasi dan wawancara (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini nantinya peneliti akan mengamati dan memahami dari setiap jawaban ataupun ungkapan yang di berikan oleh narasumber penelitian yang berkaitan dengan objek yang diteliti. Menurut Nasution (dalam Sugiyono, 2018) Peneliti sebagai alat penelitian dapat mengumpulkan aneka ragam data karena peneliti dapat menyesuaikan diri dengan semua aspek peristiwa yang terjadi.

## 2. Pedoman wawancara

Sebelum melakukan proses wawancara, peneliti terlebih dahulu membuat pedoman wawancara yang berguna untuk membatasi dan mengarahkan peneliti dalam mencari data yang diperlukan guna penelitian. Pedoman wawancara juga digunakan agar wawancara yang dilakukan tidak menyimpang dari tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, pedoman wawancara yang dibuat berkaitan erat dengan proses penerapan *Knowledge Management* dalam kelangsungan bisnis PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

Menurut Arikunto (2013) menjelaskan bahwa, ada dua macam pedoman wawancara:

a) Pedoman wawancara tidak terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang hanya memuat garis besar yang akan ditanyakan. Tentu saja kreativitas pewawancara sangat diperlukan, bahkan hasil wawancara dengan jenis pedoman ini lebih banyak tergantung dari pewawancara. Pewawancara lah sebagai pengemudi jawaban responden. Jenis wawancara ini cocok untuk penelitian khusus.

b) Pedoman wawancara terstruktur, yaitu pedoman wawancara yang disusun secara terperinci sehingga menyerupai *check-list*. Pewawancara tinggal membubuhkan tanda v (check) pada nomor yang sesuai.

Pedoman wawancara tersebut, peneliti lebih mengutamakan pertanyaan terbuka dengan teknik wawancara atau dalam keterangan tersebut yaitu berpacu pada pedoman wawancara tidak terstruktur. Dengan demikian diharapkan akan memperoleh data yang lengkap dari subjek yang diteliti.

### 3. Perangkat Penunjang

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan aplikasi *video call* sebagai perangkat penunjang. Aplikasi ini digunakan sebagai alat untuk menyampaikan pertanyaan kepada narasumber tanpa harus langsung bertatap muka.

### III.7 Makna Digali dari Narasumber

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal

tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Dari variabel yang akan dibahas maka ada beberapa aspek yang akan diteliti, diantaranya

1. *Tacit Knowledge*

1) Akusisis Pengetahuan

2) Konversi Pengetahuan

3) Aplikasi Pengetahuan

4) Perlindungan Pengetahuan

2. *Job Procedure*

1) Ekspektasi

2) Meningkatkan Kinerja

3) Pelatihan

3. *Technology*

1) Penggunaan Internet

2) Kebutuhan Untuk Mengkases *Knowledge*

3) *Sharing knowledge* Secara Online

### III.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Analisis data menurut Bogdan dalam Sugiyono yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan

kepada orang lain (Sugiyono, 2018). Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh.

Menurut Miles dan Huberman (2012) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

### III.8.1 Reduksi Data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelitian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun.

Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi.

Dengan reduksi data peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi.

Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya.

Kadangkala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat-peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

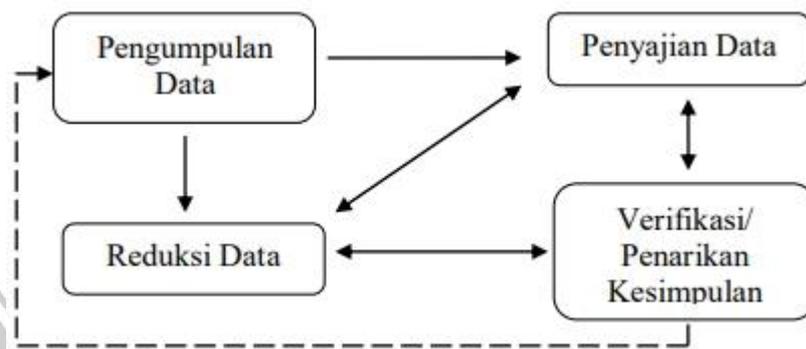
### **III.8.2 Penyajian Data**

Miles dan Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar atautkah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

### **III.8.3 Menarik Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan menurut Miles dan Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-

catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan. Secara skematis proses analisis data menggunakan model analisis data interaktif Miles dan Huberman dapat dilihat pada bagan berikut:



**Gambar 3. 1 Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman (2012)**

### III.9 Narasumber

Pelaksanaan wawancara akan dilakukan secara daring melalui *videocall* *Whatsapp* dan sosial media lainnya, yang mana dalam penelitian kali ini penulis

akan mewawancarai 3 orang. Narasumber yang dipilih merupakan narasumber yang dipilhkan langsung oleh pihak perusahaan, yang mana tidak banyak karyawan yang dapat diwawancarai karena kondisi pandemi *Covid-19*, narasumber tersebut diantaranya adalah 1 orang yang mana berposisi sebagai kepala divisi dari *customer service*, lalu yang dua lainnya merupakan pegawai yang langsung menangani *customer*. Wawancara dilakukan secara bergantian diwaktu yang berbeda, dengan alasan agar pertanyaan dapat dikembangkan dari satu narasumber ke narasumber lainnya.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### IV.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### IV.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk

Tahun 1975 merupakan awal perjalanan usaha PT Infomedia Nusantara menjadi perusahaan pertama penyedia layanan informasi telepon di Indonesia, yang mana sekarang lebih dikenal dengan nama PT. Telekomunikasi Indonesia. PT. Telekomunikasi merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang berjalan dilini bisnis jasa yang menyediakan layanan teknologi informasi dan komunikasi.

PT. Telekomunikasi Indonesia yang merupakan BUMN telah melantai di BEI (bursa efek Indonesia) dengan 52,09% kepemilikan Negara Republik Indonesia dan sisanya diperdagangkan dengan kode saham TLKM. Tak hanya melantai di BEI, perusahaan ini juga melantai di bursa Amerika serikat yaitu NYSE ( New York *Stock Exchange*) dengan kode saham TLK. Sebaran pasar di Indonesia yang sangat luas juga memaksa perusahaan untuk memberikan kewenangan kepada cabang-cabang yang tersebar diseluruh pelosok Indonesia, yang mana hal ini menyebabkan perusahaan membuka cabang dengan nama Telekomunikasi Witel (Wilayah Usaha Telekomunikasi) yang tersebar diseluruh negara.

Bisnis dari perusahaan ini berkembang tiap waktunya, yang mana fokus dari perusahaan saat ini adalah *Digital Connectivity* berupa FTTx (*Fiber to the*

X) serta koneksi non kabel seperti koneksi 5G, *Digital Platform* berupa *data center* serta *cyber security*, dan *Digital Service* berupa koneksi dengan pelanggan perorangan serta *enterprise*. Fokus dari perusahaan ini didukung dengan penentuan tujuan serta visi misi perusahaan, yang mana tujuan dari perusahaan adalah mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan, lalu visi dari perusahaan ini yaitu menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat, dan yang terakhir memiliki misi mempercepat pembangunan Infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat, mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa, dan mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

#### IV.1.2 Visi dan Misi PT Telekomunikasi Indonesia Cabang Malang

##### a. Visi

Menjadikan perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment, dan Services* ("*TIMES*") *player in the region*.

##### b. Misi

- 1) Menyediakan layanan "*TIMES*" yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
- 2) Menjaga model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.





## IV.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat deskriptif tentang analisis implementasi *knowledge management* pada divisi *Customer Service* di PT.

Telekomunikasi Indonesia cabang Malang, sehingga peneliti berusaha untuk menggali, mengungkap kemudian mendeskripsikannya. Hasil penelitian ini berupa data-data yang diperoleh melalui wawancara.

1. Penerapan *tacit knowledge* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

Perusahaan memiliki bermacam sumber daya yang dapat dimanfaatkan, salah satunya adalah pengetahuan. Pengetahuan yang masuk dari berbagai *stakeholders* memiliki potensi yang dapat dikembangkan dengan manajemen yang baik. *Tacit Knowledge* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik.

Terdapat empat aspek untuk mengukur *Personal Knowledge* yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan. Peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara mengenai penerapan *tacit knowledge* pada divisi *Customer Service* di PT.

Telekomunikasi Indonesia cabang Malang sebagai berikut:

- a. Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*)

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari

pengetahuan yang diperoleh. Akuisisi tersebut dilakukan oleh perusahaan Telekomunikasi terhadap *tacit knowledge* yang dimiliki oleh kepala divisi *Customer Service*. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Kami menyebutnya knowledge creation yaitu pembentukan knowledge yang ada di dalam perusahaan, dimana karyawan yang menangani sebuah masalah baru dari customer yang belum pernah terjadi sebelumnya dan karyawan tersebut dapat menyelesaikan dengan kemampuannya sendiri, dan hal tersebut akhirnya menjadi knowledge baru. Kemudian karyawan tersebut dapat membagikannya ketika berada didalam forum diskusi dan juga menulis pada kampiun perusahaan. Sehingga knowledge tersebut dapat dibagikan kepada karyawan lain dan menjadi knowledge perusahaan.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“Selama ini pengetahuan baru yang karyawan miliki selalu dibagikan kepada perusahaan melalui forum maupun menulis pada kampiun perusahaan”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

“Dengan *knowledge sharing*, para karyawan membagikan *personal knowledge* mereka melalui tulisannya pada *kampiun perusahaan*.”

Berdasarkan dari hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pengakuisisian *tacit knowledge* disuahkan oleh perusahaan, dengan mendorong pengumpulan data dari berbagai sumber khususnya eksternal yaitu pelanggan dari perusahaan pada *kampiun perusahaan* dan pengalaman pribadi tiap karyawan dalam forum diskusi.

b. Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*)

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis. Tidak semua karyawan dapat menyampaikan dengan baik *tacit knowledge* yang mereka miliki. Sehingga diperlukan media untuk dapat menerjemahkan *tacit knowledge* tersebut agar menjadi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan dalam perusahaan. Berdasarkan hasil

wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

“Melalui forum diskusi dan menulis pada *kampiun* kita secara individu membagikan *tacit knowledge* tersebut agar menjadi pengetahuan bersama dalam perusahaan”

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“Melalui knowledge sharing para karyawan mendapat penilaian dimana salah satu indikator dari penilaian tersebut adalah karyawan untuk bisa mendapatkan poin tertentu harus menulis pada kampion. Secara tidak langsung hal tersebut memaksa karyawan untuk meluangkan waktu untuk menulis ataupun membaca pada kampion.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“Sistem penilaian dari perusahaan membuat karyawan diharuskan membaca kampion agar mendapat pengetahuan baru untuk pekerjaannya.”*

Berdasarkan pada hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa media untuk mengkonversi pengetahuan sudah disediakan oleh perusahaan melalui knowledge sharing yang rutin diadakan serta kampion perusahaan. Dalam forum diskusi, pengetahuan personal yang disampaikan akan dibahas dan dijadikan tulisan yang bias dibaca oleh semua karyawan perusahaan. Selain itu perusahaan juga telah mendorong karyawan untuk mengkodifikasi pengetahuan yang mereka miliki dengan menerapkan sistem penilaian.

c. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*)

Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja

organisasi. Dalam proses pelayanan keluhan pelanggan diperlukan berbagai pengetahuan yang didapat karyawan untuk di implementasikan agar penyelesaian masalah menjadi lebih cepat dan terarah. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Setelah kita mendapat pengetahuan baru dari forum diskusi dan membaca dari kampiun, kita dapat dengan mudah menangani masalah yang sudah pernah terjadi dengan menerapkan penanganan yang sebelumnya sudah terlebih dahulu dilakukan oleh karyawan lain kepada masalah yang serupa. Sehingga penyelesaian masalah oleh customer tidak membutuhkan waktu yang lama. Selain itu kita juga mengolah data base pengetahuan secara baik agar karyawan dapat dengan mudah menemukan solusi untuk penanganan masalah yang dialami oleh customer.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“Untuk menyelesaikan masalah customer kita tinggal mengimplementasikan pengetahuan yang sudah kita dapatkan dari forum dan membaca kampiun perusahaan.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“Karyawan tinggal berpedoman pada pengetahuan yang didapat dari knowledge sharing untuk menyelesaikan masalah yang dialami customer”*

Berdasarkan pada hasil wawancara dapat diketahui bahwa beberapa pengetahuan yang tersimpan pada forum diskusi maupun kampion perusahaan. Pengetahuan–pengetahuan ini sudah digunakan oleh karyawan dalam halnya mempercepat pelayanan yang menyelesaikan masalah yang serupa dengan apa yang didapat karyawan dari kampion perusahaan maupun forum diskusi.

d. Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*)

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan aset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang. Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Kita dapat menjamin tentang keamanan pengetahuan yang kita dapat selama ini karena itu merupakan aset bagi perusahaan. Selain itu kampion dan juga e-learning juga hanya dapat diakses oleh karyawan telkom saja.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

“Untuk mengakses kampiun dan e-learning perusahaan hanya bisa diakses oleh karyawan telkom saja sehingga tidak akan diketahui oleh pihak luar.”

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

“Perusahaan membuat sistem yang baik sehingga yang dapat mengakses pengetahuan tersebut hanya karyawan telkom saja”

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa perusahaan sudah membuat system keamanan memadai untuk asset pengetahuan perusahaan. Akses kepada knowledge management system hanya bisa dilakukan oleh karyawan perusahaan Telekomunikasi saja dengan menggunakan *user ID* unik yang dimiliki karyawan berwenang.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai penerapan *tacit knowledge* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang. Diketahui bahwa perusahaan telah melakukan beberapa upaya untuk mengkodifikasikan *tacit knowledge*, namun tidaklah mudah mengkodifikasikan *tacit knowledge*. Semakin *explicit* pengetahuan maka semakin mudah dikodifikasikan. Dengan perusahaan menerapkan system penilaian kepada karyawan maka secara tidak langsung karyawan dituntut untuk dapat menulis dan membaca pada kampiun perusahaan agar mendapatkan poin untuk penilaian. Dengan begitu karyawan lebih sering membaginya dalam kampiun dan melakukan *knowledge sharing*.

2. Penerapan *job procedure* pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

*Job procedure* merupakan rangkaian langkah-langkah atau kegiatan klerikal yang disusun secara sistematis menurut urutan yang rinci dan harus diikuti untuk menyelesaikan masalah. Tujuannya agar bekerja dengan benar, akurat, dan konsisten untuk mendapatkan produk sesuai standar yang telah ditentukan. Prosedur adalah urutan kegiatan klerikal, biasanya melibatkan beberapa orang dalam suatu departement atau lebih, yang dibuat untuk menjamin penanganan secara seragam karyawan perusahaan yang terjadi berulang-ulang.

Terdapat tiga aspek untuk mengukur variabel *job procedure* yaitu: ekspektasi, meningkatkan kinerja, dan pelatihan. Peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara mengenai penerapan *job procedure* pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang sebagai berikut:

- a. Ekspektasi perusahaan dari *job procedure* yang diberikan kepada karyawan

Suatu harapan atau keyakinan yang diharapkan akan menjadi kenyataan di masa depan sesuai dengan keinginan dimana untuk mencapainya harus dengan tindakan nyata. Dalam hal ini perusahaan merancang *job procedure* karyawan yang paling efektif dengan ekspektasi dapat mempermudah pekerjaan dan berkontribusi penuh

kepada perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Job procedure yang diberikan kepada masing masing lini yang ada dibawah customer care yang mana terdapat Call Center dan Customer service sama, namun tidak ada job procedure tertulis yang harus diikuti oleh karyawan, namun berkembang sesuai dengan kebijakan yang ada, dimana job procedure akan disampaikan secara non tertulis melalui pelatihan yang diadakan oleh perusahaan. Dalam halnya menangani customer baik itu berupa aduan maupun pemasangan baru, call center dan customer service sama sama dapat melayani hal tersebut. Job procedure yang diberikan perusahaan memfokuskan agar segala permasalahan dapat di selesaikan langsung dalam satu waktu.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“Pada divisi ini memang job procedure terbilang bias karena tidak dimuat secara tertulis untuk perinciannya dan untuk penyelesaian penanganan customer adalah tanggung jawab bersama. Sehingga semua lini harus ikut serta membantu agar pekerjaan tersebut terselesaikan dengan lebih cepat.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“Sudah cukup meski tidak secara tertulis, jelas juga dari perusahaan tujuannya untuk mempercepat proses pelayanan customer.”*

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa *job procedure* yang diterapkan perusahaan diharapkan untuk dapat mempercepat proses pekerjaan karyawan dengan saling berkontribusi satu sama lain dan dengan hasil yang maksimal.

b. *Job procedure* untuk meningkatkan kinerja

Upaya yang dilakukan oleh pegawai dalam pencapaian target tertentu dengan meningkatkan prestasi kerja yang lebih baik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Job procedure yang ada sangat membantu kinerja dari karyawan, karena semua telah di sampaikan dengan baik dan didukung dengan fasilitas yang memadai. Serta alur-alur penanganan yang juga telah diajarkan seharusnya sudah membuat pekerjaan karyawan menjadi lebih mudah.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“Dengan job procedure yang seperti itu karyawan dituntut untuk dapat bekerja sama antar lini divisi dan hal tersebut membuat pekerjaan terasa semakin mudah.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

“Kita dilibatkan secara bersama dalam menyelesaikan pekerjaan dan itu membuat pekerjaan terasa lebih mudah di atasi.”

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa *job procedure* belum tertulis namun dirancang dengan tujuan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dimana semua lini dituntut untuk terlibat bekerjasama penyelesaian penanganan customer dalam sekali waktu. Tidak ketersediaan *job procedure* yang tidak tertulis ini dilandasi banyaknya pengecualian dan variasi masalah terhadap permasalahan yang dihadapi, sehingga pengetahuan-pengetahuan baru selalu ada disetiap saat. Hal ini selaras dengan teori tipologi Perrow bahwa jenis tugas seperti ini dapat didefinisikan sebagai teknologi *engineering*, yang mana memiliki banyak pengecualian namun masalah pada umumnya dapat dianalisis meskipun bervariasi.

c. Pemberian pelatihan kepada karyawan

Keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan

kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Salah satu hal penting yang dilakukan perusahaan adalah dengan memberikan berbagai pelatihan terhadap karyawan.*

*Dengan diberikannya pelatihan tersebut diharapkan karyawan dapat untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja. Sehingga hasil dari pelatihan tersebut dapat menjadi manfaat bersama dalam perusahaan.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“Dari kami sering dipilih perwakilan untuk mengikuti pelatihan yang diadakan oleh telkom pusat. Setelah pelatihan selesai dilakukan kami langsung membagikan pengetahuan baru yang didapat dari pelatihan tersebut melalui forum diskusi untuk semua karyawan dalam divisi.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“Pelatihan yang dilakukan selama ini bertujuan agar karyawan lebih kreatif dalam bekerja dan menciptakan pengetahuan baru bagi perusahaan. Kita memang sering mendapatkan pelatihan, tapi beda kalau teman teman di back office, mereka relatif lebih jarang mendapatkan pelatihan karena menurut perusahaan*

karyawan seperti *customer servicelah yang menjadi jembatan utama antara pelanggan dengan perusahaan.*”

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa perusahaan selalu memberikan pelatihan kepada setiap karyawannya. Perusahaan berharap dengan pelatihan tersebut dapat meningkatkan kreatifitas karyawan dalam bekerja menangani *customer*. Pelatihan tersebut juga diharapkan dapat meningkatkan *knowledge creation* karyawan agar menjadi pengetahuan baru bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai penerapan *job procedure* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang. Diketahui bahwa semua aspek pengukuran variabel *job procedure* sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Tidak ada *job procedure* tertulis yang harus diikuti karyawan, namun *job procedure* dapat berkembang sesuai dengan kebijakan yang ada, alur teknis pelayanan pelanggan akan disampaikan secara non tertulis melalui pelatihan yang diadakan oleh perusahaan, yang mana ini selaras dengan tipologi Perrow yang menunjukkan bahwa teknologi *engineering* umumnya dapat ditangani dengan teknik atau formula yang sudah baku., yang mana ini menjadi *job procedure* bagi karyawan dalam halnya menyelesaikan layanan. *Job procedure* yang diberikan perusahaan memfokuskan agar segala permasalahan dapat di selesaikan langsung dalam satu waktu.

3. Penerapan *technology* pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

Teknologi merupakan suatu komponen pendukung yang saat ini sudah menjadi kewajiban tiap-tiap korporasi untuk memanfaatkan sebaik mungkin. Pemanfaatan teknologi mencakup adanya pengolahan data, pengolahan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik serta pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar *knowledge* dapat diakses dengan mudah.

Teknologi adalah media penyebaran informasi melalui sarana internet yang digunakan untuk mendukung tiap kegiatan kerja di dalam perusahaan, teknologi sebagai salah satu elemen pokok yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran informasi aspeknya adalah penggunaan internet, kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan *sharing knowledge* secara online. Peneliti mendapatkan data dari hasil wawancara mengenai penerapan *technology* pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang sebagai berikut:

a. Penggunaan system berbasis Internet

Pemanfaatan teknologi bagi setiap perusahaan merupakan suatu yang penting demi menunjang kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Segala system yang berbasis internet akan memudahkan pekerjaan dalam mengolah dan mencari data. *Knowledge management system* yang berbasis internet juga

memudahkan karyawan untuk lebih fleksibel dalam mengaksesnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Segala macam pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dapat dicari secara online pada kumpiun dan e-learning, yaitu media pembelajaran perusahaan yang dapat diakses secara global karena terhubung dengan seluruh jaringan PT. Telkom Indonesia di berbagai wilayah di Indonesia.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“iya semua sistem informasi dari perusahaan dapat diakses secara online oleh karyawan,”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“iya sudah berbasis internet, semua aplikasi yang digunakan terhubung ke internet”*

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa *knowledge management system* perusahaan sudah berbasis internet. Hal tersebut mempermudah karyawan dalam mengakses media pembelajaran perusahaan yang terhubung dengan seluruh jaringan PT. Telekomunikasi Indonesia di berbagai wilayah di Indonesia.

b. Kemudahan akses *knowledge*

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendukung kemudahan karyawan dalam mengakses knowledge manajemen system. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Karyawan dapat mengaksesnya dimanapun dan kapanpun mereka membutuhkannya, karena semua sudah berbasis online.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“karena sudah berbasis online maka karyawan dapat mengakses kapanpun dan dimanapun.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“Saya bisa mengaksesnya dimanapun melalui handphone saya”*

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa perusahaan sudah menyediakan knowledge management system berbasis online. Hal tersebut memudahkan karyawan dalam mengakses pengetahuan dimanapun dan kapanpun mereka membutuhkannya. Selain itu mereka juga dapat mengakses dengan perangkat apapun yang terhubung dengan internet.

c. *Sharing knowledge* dapat dilakukan secara *online*

Keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala divisi *customer service* menyatakan:

*“Karyawan dapat mengakses knowledge management system perusahaan melalui website dan juga aplikasi dengan memasukan nomor id dan user name mereka. Hal tersebut membuat karyawan dapat membaca dan menulis knowledge baru dengan mudah.”*

Hasil wawancara tersebut didukung dengan jawaban wawancara dari karyawan 1 yang menyatakan:

*“untuk menulis dan membaca di kumpiun dan e-learning perusahaan dapat di akses secara online melalui perangkat gadget kami masing-masing.”*

Selain itu juga didukung oleh jawaban wawancara oleh karyawan 2 yang menyatakan:

*“Karena sudah berbasis online jadi bisa”*

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui bahwa sharing knowledge dapat dilakukan secara online melalui website dan juga aplikasi yang disediakan oleh perusahaan. Hal tersebut membuat

karyawan dapat membagikan dan mencari pengetahuan dengan mudah.

Berdasarkan hasil wawancara mengenai penerapan *technology* pada divisi *Customer Service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang.

Diketahui bahwa semua aspek pengukuran variabel *technology* sudah diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Dimana *knowledge management system* dari perusahaan sudah berbasis internet dan dapat diakses melalui perangkat masing-masing karyawan yang terhubung ke internet. Dari system yang sudah online tersebut karyawan dapat dengan mudah mendapatkan dan membagikan pengetahuan mereka dimanapun dan kapanpun.

Dari hasil observasi yang penulis lakukan, didapatkan beberapa informasi mengenai aplikasi yang digunakan dalam halnya pelayanan konsumen, yang diantaranya adalah :

1. Aplikasi My Cx : Aplikasi yang digunakan untuk mengakses data pelanggan dan pembuatan tiket (surat tugas) untuk teknis lapangan.
2. Aplikasi Starklick : Aplikasi yang berisikan panduan untuk pegawai tentang bagaimana tata cara penggunaan berbagai macam aplikasi penunjang pelayanan
3. Aplikasi Epayment : Aplikasi yang berguna untuk menyimpan database pembayaran pelanggan.

4. Aplikasi ACSIS : Aplikasi yang digunakan untuk mengetahui kondisi jaringan internet pelanggan dan *reboot* jaringan.
5. Aplikasi RACCOON : Aplikasi khusus yang digunakan dikala pelanggan melakukan pencabutan modem internet yang sudah terpasang sebelumnya.
6. Aplikasi WITA : Aplikasi yang digunakan bila pelanggan yang sedang dilayani merupakan pelanggan *emergency* (pelanggan yang emosi atau pelanggan yang sudah beberapa kali melapor namun masalah tetap belum tuntas).

### IV.3 Pembahasan

#### IV.3.1 Penerapan tacit knowledge pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang

Hasil penelitian menunjukkan keseluruhan aspek dari *tacit knowledge* telah didorong dengan memberi stimulan melalui sistem, forum diskusi, serta sistem penilaian perusahaan, yang mana hal tersebut menggiring karyawan untuk bersama melakukan *knowledge sharing* dan kodifikasi *tacit knowledge*. Sistem yang ada cukup mempermudah karyawan dalam menyampaikan pengetahuan yang dimiliki karyawan. Dengan perusahaan menerapkan sistem penilaian kepada karyawan maka secara tidak langsung karyawan dibiasakan untuk dapat menulis dan membaca pada kumpiun perusahaan agar mendapatkan poin untuk penilaian, dengan begitu karyawan dengan *tacit knowledge* akan lebih sering membaginya dalam kumpiun meskipun memang kodifikasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* sangatlah susah.

Dalam pengaplikasiannya, karyawan dapat berpedoman pada pengetahuan yang didapatnya melalui *knowledge sharing* dan juga kumpian perusahaan. Dimana pengetahuan tersebut sudah melalui forum diskusi bersama dan dapat dijadikan pedoman dalam penanganan konsumen. Selain itu *Knowledge management system* perusahaan Telekomunikasi Indonesia juga dibekali dengan keamanan yang baik sehingga tidak dapat diakses secara umum, namun hanya untuk karyawan perusahaan Telekomunikasi Indonesia saja. Untuk mengaksesnya karyawan harus menggunakan *user name* dan nomor identitasnya masing-masing.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Renaldy, N. (2019) yang menyatakan karyawan PLN Area Sidoarjo yang mengikuti kegiatan *knowledge sharing* menyatakan bahwa kegiatan *knowledge sharing* memberikan solusi praktis atas masalah pekerjaan yaitu sebanyak 89% karyawan setujudengan pernyataan kesulitan saya dalam bekerja mendapatkan solusi dengan adanya kegiatan *knowledge sharing*. Temuan ini menunjukkan betapa pentingnya kegiatan *knowledge sharing* bagi pengembangan pengetahuan para karyawan dan akan berdampak pada capaian perusahaan sehingga kegiatan tersebut perlu untuk terus dilakukan bahkan dikembangkan agar kebutuhan perusahaan terkait solusi bagi permasalahan yang akan datang tetap terpecahkan.

#### **IV.3.2 Penerapan job procedure pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang**

Hasil penelitian menunjukkan keseluruhan aspek dari *job procedure* yang diteliti diterapkan cukup baik oleh perusahaan. Meskipun tidak ada *job procedure* secara tertulis, sebagai bentuk dari teknologi *engineering* tugas-tugas dapat diselesaikan dengan teknik atau formula yang sudah dibuat secara baku dan disampaikan melalui pelatihan, sehingga karyawan tetap dapat melakukan pekerjaannya secara benar. Karena *job procedure* tersebut selalu berkembang sesuai kebijakan dan disampaikan pada saat pelatihan yang diadakan perusahaan. Selain itu *job procedure* juga dirancang agar semua lini dibawah *customer service* paham dengan semua penanganan yang dilakukan kepada *customer*. Sehingga karyawan pada divisi *customer service* dapat saling berkontribusi dalam penyelesaian masalah yang dialami *customer*. Hal tersebut membuat pekerjaan akan menjadi lebih mudah dan cepat terselesaikan.

*Job procedure* / standarisasi untuk segala macam pekerjaan sangatlah diperlukan. Untuk pekerjaan yang bersifat rutin dan mudah dianalisa, sedangkan pekerjaan yang non rutin dan sulit dianalisa memang sulit untuk distandarisasi. Tipe pekerjaan yang dilakukan oleh divisi *customer-service* bila dikaitkan dengan tipologi milik Perrow maka menunjukkan bahwa ini merupakan pekerjaan bertipe teknologi *engineering*, yang mana pekerjaan yang dilakukan para karyawan memiliki sangat banyak variasi, namun tetap dapat teranalisa. Sehingga formula, teknik, maupun *job procedure* dapat dibakukan.

Pelatihan juga sering diberikan kepada karyawan terkait penyampaian *job procedure* atau formula dan teknis yang selalu berkembang dan menyesuaikan kebijakan perusahaan, ini dikarenakan banyaknya pengecualian yang terjadi sehingga tidak dapat menjadi suatu hal yang pasti untuk menyelesaikan suatu masalah, namun permasalahan yang ditemui dapat selalu dapat dianalisis, seperti contoh itu merupakan masalah teknis atau jaringan. Selain untuk mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja, pelatihan yang diberikan juga diharapkan dapat meningkatkan *knowledge creation* pada karyawan. Sehingga nantinya pengetahuan tersebut dapat dibagikan dalam kumpiun dan menjadi aset perusahaan.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Renaldy, N. (2019) yang menyatakan dalam variabel *Job Procedure* terdapat aspek yaitu ekspektasi, pelatihan, risiko, dan kedisiplinan. Dari hasil penelitian peneliti dalam *Job Procedure* jawaban responden yang paling dominan adalah setuju yaitu adanya pemahaman karyawan atas semua aturan yang berkaitan terhadap pekerjaan dengan karyawan dengan baik, adanya fasilitas yang memadai yang membantu para karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka lebih cepat dan adanya pelatihan yang dilakukan untuk membantu menambah pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan yang baik dan benar. unsur tambahan pengetahuan dari pengalaman masa lalu dalam bidang pekerjaan yaitu 60% atau 9 responden. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh pemahaman karyawan atas semua aturan yang

berkaitan terhadap pekerjaan dengan karyawan dengan baik, adanya fasilitas yang memadai yang membantu para karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka lebih cepat dan adanya pelatihan yang dilakukan untuk membantu menambah pengetahuan dalam mengerjakan pekerjaan yang baik dan benar.

#### **IV.3.3 Penerapan technology pada divisi Customer Service di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang**

Hasil penelitian menunjukkan keseluruhan aspek dari *technology* diterapkan dengan baik oleh perusahaan. Dimana *technology* dari perusahaan sudah berbasis internet dan dapat diakses melalui perangkat masing-masing karyawan yang terhubung ke internet. Selain itu kumpiun dan e-learning yang menjadi media pembelajaran perusahaan Telekomunikasi juga dapat diakses secara global karena terhubung dengan seluruh jaringan PT. Telekomunikasi Indonesia di berbagai wilayah di Indonesia.

Dengan *knowledge management system* yang berbasis online tersebut karyawan dapat dengan mudah mendapatkan pengetahuan ataupun data-data terupdate mengenai pekerjaannya dimanapun dan kapanpun. Kemudahan akses tersebut dapat mempermudah tugas dan tanggung jawabnya juga mendorong karyawan untuk belajar dan meningkatkan kinerjanya, karena dalam wawancara tidak sedikitpun terdapat keluhan dari karyawan mengenai kesulitan penggunaan aplikasi, sehingga dapat disimpulkan bawah aplikasi yang digunakan sangatlah mudah untuk dioperasikan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Darudiato dan Suryadi (2013) yang menyatakan dalam penerapan *knowledge management*

memerlukan dukungan dari teknologi untuk membantu menjalankan proses-proses *knowledge management* sehingga nantinya hasil yang diperoleh dapat menjadi lebih optimal dan tujuan dari diterapkannya konsep ini dapat tercapai. Teknologi-teknologi yang dibutuhkan dalam *knowledge management* antara lain: (1) *hardware* – perangkat keras yang dibutuhkan dalam *knowledge management* seperti komputer, hard disk, dan lain sebagainya; (2) *software* – perangkat lunak yang dibutuhkan untuk menjalankan *knowledge management* seperti *Interspire knowledge manager*; (3) *network* – jaringan yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menerapkan *knowledge management system* seperti internet dan intranet.

#### IV.4 Kesesuaian Teori Dengan Hasil Wawancara

Hasil dari wawancara yang telah dilakukan telah menjelaskan bagai mana proses implementasi dari *knowledge management*, yang mana kesesuaian teori dan hasil wawancara dapat dijelaskan melalui tabel dibawah ini.

**Tabel 4. 1 Tabel Kesesuaian Teori dengan Hasil Wawancara**

No.	Variabel	Aspek	Sesuai	Tidak Sesuai
1.	Tacit Knowledge	Akuisi Pengetahuan	✓	

No.	Variabel	Aspek	Sesuai	Tidak Sesuai		
		Konversi Pengetahuan Aplikasi	✓			
		Pengetahuan Perlindungan	✓			
		Pengetahuan	✓			
		Ekspektasi	✓			
		Meningkatkan kinerja		✓		
2.	Job Procedur	Pelatihan	✓			
		3.	Technology	Penggunaan Internet	✓	
				Kebutuhan Mengakses Knowledge	✓	
				Sharing Knowledge Secara Online	✓	



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### V.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi *knowledge management* pada divisi *customer service* di PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang, peneliti memberi kesimpulan sebagai berikut.

1. *Tacit knowledge* yang dimiliki setiap karyawan dapat dibagikan dan dikembangkan melalui *knowledge sharing*. Aktivitas *sharing knowledge* dilakukan dengan membiasakan budaya membaca dan menulis pada karyawan perusahaan Telekomunikasi.
2. *Job procedure* yang diberikan PT. Telekomunikasi cabang Malang sudah cukup baik dalam membantu pekerjaan karyawan meskipun perlu diberikannya *job procedure* tertulis. Data *job procedure* tertulis nantinya digunakan sebagai panduan formula dan teknik oleh karyawan yang mana ini mengacu pada penjelasan Perrow bahwa pekerjaan jenis *engineering* dapat diselesaikan dengan bantuan *procedure* yang baku.
3. Teknologi yang dimiliki PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang, sudah memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mencari informasi dengan aplikasi perusahaan yang terhubung ke internet serta tanpa ada keluhan penggunaan yang rumit dari aplikasi-aplikasi tersebut. Data-

data yang berkaitan dengan pekerjaan selalu *update*, sehingga membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

## V.2 Saran

### 1. PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang

Pelaksanaan *knowledge management* pada PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang lebih banyak berbasis pada *knowledge sharing*. Hal ini dibuktikan dengan adanya berbagai macam program yang disediakan perusahaan mulai dari media *offline* hingga media *online* untuk memfasilitasi proses tukar informasi dan pengetahuan atau terjadi proses sosialisasi yaitu *tacit-tacit* yang dimiliki masing-masing individu. Untuk pemanfaatan *tacit knowledge* tertentu yang hanya dimiliki perorangan, diperlukan adanya rujukan yang jelas, hal ini berguna bila saat ditemukannya suatu masalah, tiap karyawan dapat bertanya kepada satu orang yang mengetahui masalah itu dengan merujuk data yang dimiliki oleh perusahaan berupa karyawan mana yang memiliki kemampuan pada masalah-masalah tertentu. Selain itu, berdasarkan pelatihan yang telah berjalan, dalam beberapa kesempatan perusahaan lebih mengutamakan pemberian pelatihan kepada karyawan yang berhubungan secara langsung kepada konsumen. Sebaiknya karyawan yang berada di *back office* juga diberikan perhatian yang sama.

Penerapan *job procedure* pada PT. Telekomunikasi Indonesia yang menekankan pada pelatihan teknik dan formula baku kepada karyawan sejauh ini menghasilkan pelayanan yang baik. Tanpa adanya *job procedure* tertulis memunculkan kemungkinan akan terjadinya kebingungan karyawan dalam pelayanan, sehingga sebaiknya perusahaan menuliskan *job procedure*, teknik, dan formula yang baku sehingga dapat menjadi acuan para karyawan dalam melaksanakan pelayanan, yang mana penulisan *job procedure*, teknik, dan formula juga tetap perlu selalu di *update* sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selain itu, pembentukan *job procedure* juga perlu memperhatikan rutin atau tidaknya pekerjaan dan kesulitan analisa suatu pekerjaan, yang mana pekerjaan rutin dan mudah dianalisa akan lebih mudah untuk di standarisasikan.

## 2. Penelitian Selanjutnya

Diharapkan kepada peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian yang terfokus dengan penerapan *job procedure* dalam PT. Telekomunikasi Indonesia cabang Malang. Diketahui bahwa *job procedure* belum ada secara tertulis yang dapat digunakan sebagai panduan guna meningkatkan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Wahab, A., & Solichin, A. (2015). Analisis Kebijakan: dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Anita, S., & Anjani, S. (2016). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderator di PT. Telekomunikasi Indonesia Regional III Area Witel Bandung. *Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia* Vol. 3, Nomor 2, Februari 2016.
- Anggadini, S.D., & Puspitawati, L. (2011). Sistem Informasi Akuntansi. Yogyakarta, Graha.
- Arifin, R. W. (2019). Pembelajaran Dengan Pendekatan Knowledge Management System Berbasis E-Learning. *Snit* 2012, 1(1), 90-95.
- Arikunto, S. (2013). Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2014). Knowledge Management, New Jersey: Pearson Education, Inc
- Fernandez, B. I., & Sabherwal, R. (2015). Knowledge Management : system and processes, United States of America.
- Chidambaranathan, K., & Swarooprani, B. S. (2015). Knowledge Management as a Predictor of Organizational Effectiveness: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Academic Librarianship*.
- Choirina, F. D., & Darmastuti, I. (2014). Analisis Pengaruh Praktek Knowledge Management Dalam Memediasi Dukungan Information Technology Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Wilayah V Semarang) (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomika dan Bisnis).
- Creswell, J. W. (2016). Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dalkir, K., Evans, M., & Bidian, C. (2015). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47.
- Devie, D. D. & Dewi, A. K., (2017). Pengaruh Earnings Quality terhadap Firm Value dengan Financial Performance sebagai variabel intervening pada perusahaan yang terdaftar pada perusahaan LQ 45. *Business Accounting Review*, 5(2), 649-660.
- Diehl, K., König, B., Tscherning, K., & Helming, K. (2013). A framework for structuring interdisciplinary research management. *Research Policy*, 42(1), 261-272.
- Darudiato, S., & Suryadi, L. (2013). Knowledge management: Tinjauan pemberdayaan pada perusahaan umumnya. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 4(2), 1079-1086.

- Endriana, Y. (2014). Pengaruh Knowledge Management dan Strategic Partner Human Resources terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi (Studi pada local company internet service provider di Malang) (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Gunawan, I. (2015). Metode Penelitian Kualitatif.: Teori dan Praktik Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Gurteen, D. (2016). Creating a Knowledge Sharing Culture. Journal Guerteen. New York
- Herdiansyah, H. (2011). Metodologi Penelitian Kualitatif, (Jakarta : Salemba Humanika, 2011), hlm. 121
- Isfandi, D. N. (2015). Pengaruh kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Wilayah Semarang. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Iskandar, A., & Subekan, A. (2018). Pengaruh Personal Knowledge, Job Procedure Dan Technology Terhadap Kinerja Pegawai Organisasi Publik (The Effect of Personal Knowledge, Job Procedure and Technology on Employee's Performance in Public Organization). Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), 9(2).
- Kosasih, N., & Budiani, S. (2012). Pengaruh Knowledge Management. Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus Departemen Front Office.
- Kroenke, D. (2014). Management Information Systems. McGraw Hill. Singapore.
- Lestari, P. S., & Widiartanto, W. (2017). Pengaruh Personal Knowledge, Job Procedure Dan Teknologi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Penerapan Knowledge Management Pada PT. Nasmoco Karangjati Motor). Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, 6(1), 156-163.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P., & Schoder, D. (2015). Wirtschaftsinformatik: Eine Einführung. Pearson Deutschland GmbH.
- Maulidah, N. I., & Ashari, S. (2017). Pengaruh tingkat kematangan dan lama pengeringan terhadap mutu benih gambas hibrida (*Luffa acutangula*). Jurnal Produksi Tanaman, 5(3).
- Mcleod, R. (2015). Sistem Informasi Manajemen, Jakarta : PT.Prenhalindo.
- Moleong, L., J. (2016). Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja
- Mosconi, E., & Roy, M. C. (2013). Linking knowledge management and organizational performance. International Business Research, 6(9), 68.
- Mulyadi. (2015). Sistem akuntansi. Cetakan Kelima. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyono, J. A., Harisno, H., & Kristianto, C. N. (2013). The development of Knowledge Management system model in XYZ corporation. In IEEE International Conference on Teaching, Assessment and Learning for Engineering (pp. 188–191). <https://doi.org/10.1109/TALE.2013.6654426>

- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 141-148.
- Nonaka, I., & Konno, N. (2013). *The Concept of —BAI: Building A Foundation For Knowledge Creator*, California: California Management.
- Juliansyah, N. (2011). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, Dan. Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Nur Falah, A. S., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kinerja Perusahaan (Studi pada Karyawan PT Semen Indonesia Persero Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 192-198.
- O'Brien, C. (2015). Integrated decision modelling of supply chain efficiency. *International journal of production economics*, 59(1-3), 147-157.
- Pratama, D. A. (2019). Analisis Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Ekonomi Islam (studi pada BMT Assyafi'iyah KC karang Anyar, Tanjung Bintang, Simpang Sribawono) (Doctoral dissertation, UIN Raden Intan Lampung).
- Renaldy, N. (2019). Knowledge Sharing Antar Pegawai Di Pt. Perusahaan Listrik Negara Area Sidoarjo (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Rusman, D., & Pd, M. (2012). *Model-model pembelajaran*. Raja Grafindo, Jakarta.
- Sa'adah, M. N., & Nugraha, H. S. (2017). Analisis Penerapan Knowledge Management pada PT Telkom Indonesia (Persero) Divre IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 6(3), 433-440.
- Annie, S. (2015). *Langkah-Langkah Praktis Membuat SOP*, Cetakan. Pertama, Trans Idea Publishing, Yogyakarta.
- Saputro, T. A., Paramita, P. D., & Gagah, E. (2016). Analysis the influence of the work environment and organizational commitment to job satisfaction and impact on employee job performance (studies at directorate officers polytechnic health ministry in semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Sendow, G. M., Paramita, L., & Lengkong, V. P., (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Umum Bulog Divisi Regional Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 4(1).
- Soimah, S. (2014). Pengaruh Kapasitas Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Bengkulu Utara. Skripsi. Universitas Bengkulu.

- Stoner & Mooney, J., D. (2016). *Manajemen, Edisi Indonesia*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta,
- Surmayadi, N., I. (2015). *Efektifitas Implementasi Kebijakan Otonomi. Daerah*. Jakarta. Citra Utama.
- Sutabri, T. (2012). *Analisis Sistem Informasi*. Yogyakarta: Andi.
- Syaukani, ad all. (2014). *Otonomi Daerah Dalam Negara Kesatuan*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Theriou, N. G., Maditinos, D., & Theriou, G. (2011). Knowledge Management Enabler Factors and Firm Performance: An empirical research of the Greek medium and large firms.
- Tobing, P., L. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Tuhumury, A. (2012). *Penerapan Knowledge Management di Rumah Sakit Puri Asih Salatiga (Jawa Tengah)*. Magister Manajemen Program Pascasarjana. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Sunyoto, U. (2014). *Pembangunan dan Pemberdayaan Masyarakat*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Wati, M. D., Nurliana, E. T., Fajrin, F. Y., Rahmadini, F. H., & Radianto, D. O. (2018). Model Implementasi Knowledge Management pada Perusahaan PLN. The National Conference on Management and Business (NCMAB) 2018.
- Budiharjo, A. (2012). *Organisasi : Menuju Pencapaian Kerja Optimum*. Prasetiya Mulya Publishing. Jakarta Selatan
- Subagja, S. (2013). *Perancangan Knowledge Management System untuk Pelayanan Perizinan Terpadu Satu Pintu : Pelaksana pada Kantor Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Cimahi*.
- Hall, C. A. L. & Gray, J. L. I. (2013). Institutionalized Organizational Learning and Strategic Renewal: The Benefits and Liabilities of Prevailing Wisdom (pp. 420–435).
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194. doi:10.2307/2091811

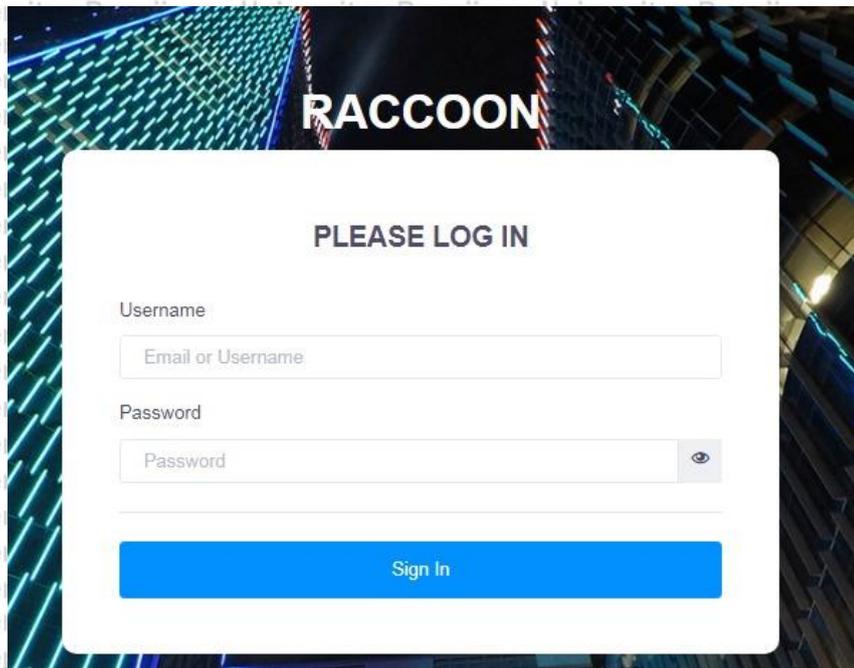
**LAMPIRAN****Lampiran 1. Logo Aplikasi ACSIS**

Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

**Lampiran 2. Interface Aplikasi E-info Payment**A screenshot of the "e-Info Payment" interface. The title "e-Info Payment" is displayed in white text on a blue background, with the subtitle "Informasi tagihan jasa telekomunikasi" below it. The interface includes input fields for "User Name:" and "Password:", and a "Login" button. The entire screenshot is overlaid on a watermark of the Universitas Brawijaya logo.

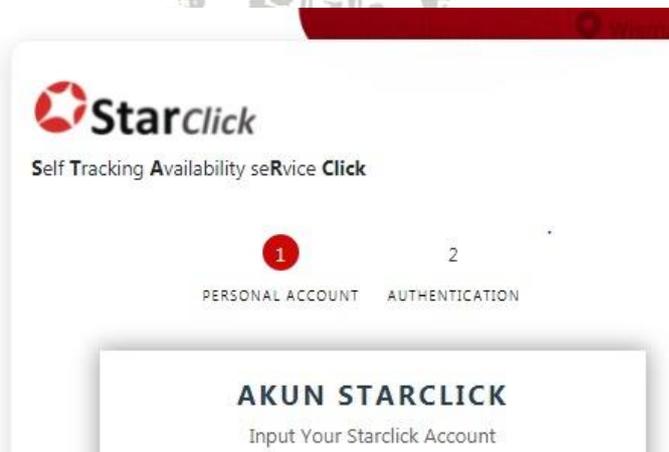
Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

**Lampiran 3. Interface Aplikasi RACCOON**



Sumber PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

#### Lampiran 4. *Interface* Aplikasi Starklick



Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

#### Lampiran 5. *Interface* Aplikasi WITA



Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

### Lampiran 6. . Interface Aplikasi MyCX



Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

### Lampiran 7. Daftar Rincian Sub-Unit Kerja

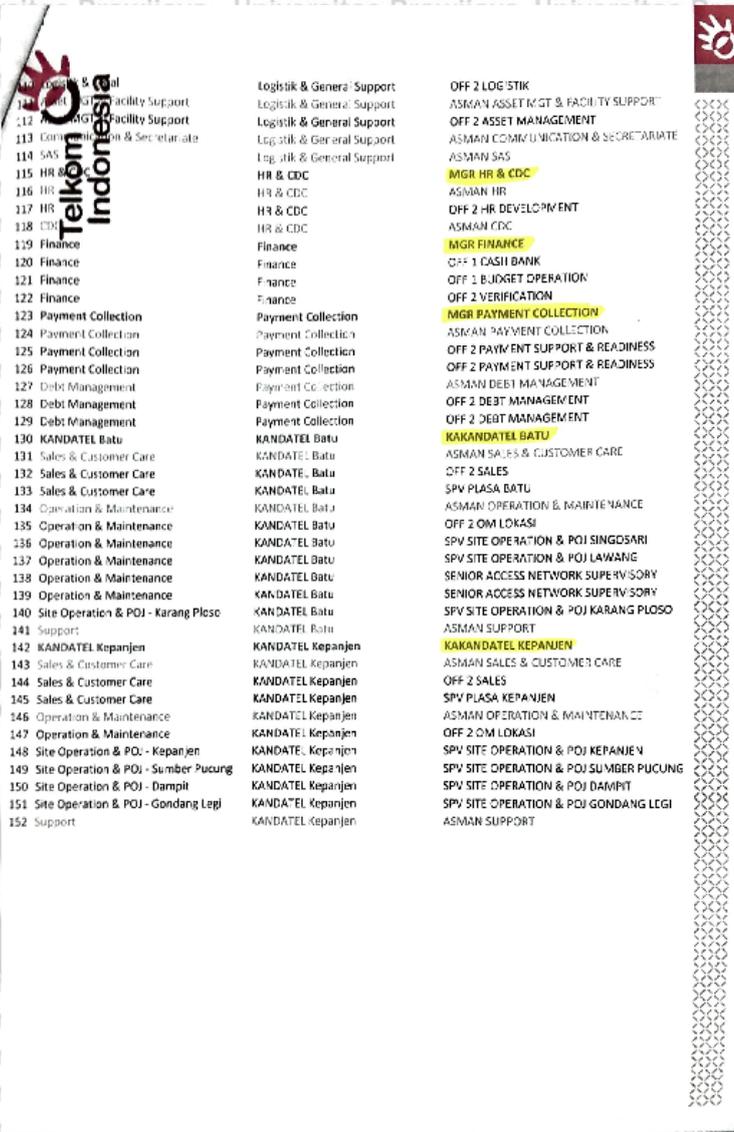


- 1. WITEL Malang
- 2. War Room
- 3. War Room
- 4. War Room
- 5. War Room
- 6. War Room
- 7. War Room
- 8. Access & Service Operation
- 9. Fulfillment
- 10. Fulfillment
- 11. Assurance
- 12. WITEL Operation Center
- 13. WITEL Operation Center
- 14. Site Operation & PCI - Malang Kota
- 15. Site Operation & PCI - Sawojajar
- 16. Wifi Fulfillment
- 17. Wifi Fulfillment
- 18. Wifi Assurance
- 19. Access Optima & Maintenance
- 20. Construction Supervision
- 21. Construction Supervision
- 22. Construction Supervision
- 23. Deployment & CAPEX Management
- 24. Deployment & CAPEX Management
- 25. Access Maintenance & QE
- 26. Access Maintenance & QE
- 27. Surveillance & Logic NE Access
- 28. Partnership Infrastructure
- 29. Partnership Infrastructure
- 30. Hubungan Antar Instansi / PENDA
- 31. Network Area & IS Operation
- 32. OM IP Network
- 33. OM IP Network
- 34. OM IP Network
- 35. OM Switching
- 36. OM Switching
- 37. OM Transport
- 38. Data Center & CME
- 39. Data Center & CME
- 40. Data Center & CME
- 41. Network Performance, OM & Admin
- 42. Network Performance, OM & Admin
- 43. IS Operation Support
- 44. CCAN
- 45. CCAN Fulfillment
- 46. CCAN Assurance
- 47. CCAN Wifi Fulfillment & Assurance
- 48. Wholesale Access Network
- 49. Old Fulfillment & Assurance
- 50. Tgroup Fulfillment & Assurance
- 51. Tgroup Fulfillment & Assurance
- 52. Access Data Management
- 53. Advalior Operation
- 54. Integration System Site Advalior

SUB UNIT	NAMA POSISI
<b>Top Management</b>	<b>GM WITEL MALANG</b>
War Room	MGR WAR ROOM
War Room	OFF 1 COMMAND CONTROL
War Room	OFF 1 PERFORMANCE
War Room	OFF 1 REVENUE ASSURANCE
War Room	OFF 1 QUALITY & CHANGE MANAGEMENT
War Room	OFF 3 QUALITY & CHANGE MANAGEMENT
<b>Access &amp; Service Operation</b>	<b>MGR ACCESS &amp; SERVICE OPERATION</b>
Access & Service Operation	ASMAN FULFILLMENT
Access & Service Operation	OFF 3 FULFILLMENT
Access & Service Operation	ASMAN ASSURANCE
Access & Service Operation	ASMAN WITEL OPERATION CENTER
Access & Service Operation	OFF 2 WOC 24/7
Access & Service Operation	SPV SITE OPERATION & PCI MALANG KOTA
Access & Service Operation	SPV SITE OPERATION & PCI SAWOJAJAR
Access & Service Operation	ASMAN WIFI FULFILLMENT
Access & Service Operation	OFF 1 WIFI FULFILLMENT
Access & Service Operation	ASMAN WIFI ASSURANCE
<b>Access Optima &amp; Maintenance</b>	<b>MGR ACCESS OPTIMA &amp; MAINTENANCE</b>
Access Optima & Maintenance	ASMAN CONSTRUCTION SUPERVISION
Access Optima & Maintenance	OFF 2 MONITOR NG & EVALUATION PROJECT
Access Optima & Maintenance	OFF 2 CONSTRUCTION SUPERVISION
Access Optima & Maintenance	ASMAN DEPLOYMENT & CAPEX MGT
Access Optima & Maintenance	OFF 2 ACCESS INTEGRATION & SINERGY
Access Optima & Maintenance	ASMAN ACCESS MAINTENANCE & QE
Access Optima & Maintenance	OFF 3 ACCESS MAINTENANCE & QE
Access Optima & Maintenance	ASMAN SURVEILLANCE & LOGIC NE ACCESS
Access Optima & Maintenance	ASMAN PARTNERSHIP INFRASTRUCTURE
Access Optima & Maintenance	OFF 2 ACCESS PARTNERSHIP
Access Optima & Maintenance	ASMAN HUBUNGAN ANTAR INSTANSI/PENDA
<b>Network Area &amp; IS Operation</b>	<b>MGR NETWORK AREA &amp; IS OPERATION</b>
Network Area & IS Operation	ASMAN OM IP NETWORK
Network Area & IS Operation	OFF 2 OM IP NETWORK
Network Area & IS Operation	OFF 3 OM IP NETWORK
Network Area & IS Operation	ASMAN OM SWITCHING
Network Area & IS Operation	OFF 2 OM SWITCHING
Network Area & IS Operation	ASMAN OM TRANSPORT
Network Area & IS Operation	ASMAN DATA CENTER & CME
Network Area & IS Operation	OFF 2 DATA CENTER
Network Area & IS Operation	OFF 2 OM CME
Network Area & IS Operation	ASMAN NETWORK PERFORMANCE, OM & ADMIN
Network Area & IS Operation	OFF 2 NETWORK QUALITY MGT & ADMIN
Network Area & IS Operation	ASMAN IS OPERATION SUPPORT
<b>CCAN</b>	<b>MGR CCAN</b>
CCAN	ASMAN CCAN FULFILLMENT
CCAN	ASMAN CCAN ASSURANCE
CCAN	ASMAN CCAN WIFI FULFILLMENT & ASSURANCE
<b>Wholesale Access Network</b>	<b>MGR WHOLESALE ACCESS NETWORK</b>
Wholesale Access Network	ASMAN OLD FULFILLMENT & ASSURANCE
Wholesale Access Network	ASMAN TGROUP FULFILLMENT & ASSURANCE
Wholesale Access Network	OFF 3 TGROUP FULFILLMENT & ASSURANCE
<b>Access Data Management</b>	<b>MGR ACCESS DATA MANAGEMENT</b>
Access Data Management	ASMAN ADVALIOR OPERATION
Access Data Management	ASMAN INTEGRATION SYSTEM SITE ADVALIOR







Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk

110 HR & CDC  
 111 HR & CDC  
 112 HR & CDC  
 113 HR & CDC  
 114 HR & CDC  
 115 HR & CDC  
 116 HR & CDC  
 117 HR & CDC  
 118 HR & CDC  
 119 Finance  
 120 Finance  
 121 Finance  
 122 Finance  
 123 Payment Collection  
 124 Payment Collection  
 125 Payment Collection  
 126 Payment Collection  
 127 Debt Management  
 128 Debt Management  
 129 Debt Management  
 130 KANDATEL Batu  
 131 Sales & Customer Care  
 132 Sales & Customer Care  
 133 Sales & Customer Care  
 134 Operation & Maintenance  
 135 Operation & Maintenance  
 136 Operation & Maintenance  
 137 Operation & Maintenance  
 138 Operation & Maintenance  
 139 Operation & Maintenance  
 140 Site Operation & POJ - Karang Pleso  
 141 Support  
 142 KANDATEL Kepanjen  
 143 Sales & Customer Care  
 144 Sales & Customer Care  
 145 Sales & Customer Care  
 146 Operation & Maintenance  
 147 Operation & Maintenance  
 148 Site Operation & POJ - Kepanjen  
 149 Site Operation & POJ - Sumber Pucung  
 150 Site Operation & POJ - Dampit  
 151 Site Operation & POJ - Gondang Legi  
 152 Support

Logistik & General Support  
 Logistik & General Support  
 Logistik & General Support  
 Logistik & General Support  
 Logistik & General Support  
 HR & CDC  
 Finance  
 Finance  
 Finance  
 Finance  
 Payment Collection  
 KANDATEL Batu  
 KANDATEL Kepanjen  
 KANDATEL Kepanjen

OFF 2 LOGISTIK  
 ASMAN ASSET MGT & FACILITY SUPPORT  
 OFF 2 ASSET MANAGEMENT  
 ASMAN COMMUNICATION & SECRETARIATE  
 ASMAN SAS  
**MGR HR & CDC**  
 ASMAN HR  
 OFF 2 HR DEVELOPMENT  
 ASMAN CDC  
**MGR FINANCE**  
 OFF 1 CASI BANK  
 OFF 1 BUDGET OPERATION  
 OFF 2 VERIFICATION  
**MGR PAYMENT COLLECTION**  
 ASMAN PAYMENT COLLECTION  
 OFF 2 PAYMENT SUPPORT & READINESS  
 OFF 2 PAYMENT SUPPORT & READINESS  
 ASMAN DEBT MANAGEMENT  
 OFF 2 DEBT MANAGEMENT  
 OFF 2 DEBT MANAGEMENT  
**KANDATEL BATU**  
 ASMAN SALES & CUSTOMER CARE  
 OFF 2 SALES  
 SPV PLASA BATU  
 ASMAN OPERATION & MAINTENANCE  
 OFF 2 OM LOKASI  
 SPV SITE OPERATION & POJ SINGOSARI  
 SPV SITE OPERATION & POJ LAWANG  
 SENIOR ACCESS NETWORK SUPERVISORY  
 SENIOR ACCESS NETWORK SUPERVISORY  
 SPV SITE OPERATION & POJ KARANG PLOSO  
 ASMAN SUPPORT  
**KANDATEL KEPANJEN**  
 ASMAN SALES & CUSTOMER CARE  
 OFF 2 SALES  
 SPV PLASA KEPANJEN  
 ASMAN OPERATION & MAINTENANCE  
 OFF 2 OM LOKASI  
 SPV SITE OPERATION & POJ KEPANJEN  
 SPV SITE OPERATION & POJ SUMBER PUCUNG  
 SPV SITE OPERATION & POJ DAMPIT  
 SPV SITE OPERATION & POJ GONDANG LEGI  
 ASMAN SUPPORT



Lampiran 8. Dokumentasi Wawancara Kepala Divisi



Lampiran 9. Dokumentasi Wawancara Karyawan 1



## Lampiran 10. Dokumentasi Wawancara Karyawan 2



## Lampiran 11. List Pertanyaan Wawancara

List pertanyaan :

1. Bagaimana proses akuisisi pengetahuan selama penanganan customer
2. Bagaimana proses konversi pengetahuan selama penanganan customer
3. Bagaimana proses pengaplikasian pengetahuan dalam penanganan customer
4. Bagaimana proses perlindungan pengetahuan customer selama dan setelah penanganan customer
5. Bagaimana job procedure yang diberikan perusahaan dan ekspektasi tujuan akhir yang diinginkan perusahaan
6. Bagaimana job procedure yang ada dapat meningkatkan kinerja pegawai
7. Bagaimana proses pelatihan sebelum dan selama menjadi pegawai
8. Apakah dalam proses penanganan customer dibutuhkan penggunaan internet
9. Apakah ada data yang diperlukan dan dapat diambil secara online mengenai penanganan customer
10. Dalam proses penanganan customer apakah data yang diterima dapat dibagikan secara online kepada perusahaan dan pegawai lain ?

