

ANALISIS PENERAPAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) DIVRE IV SEMARANG

Maulida Nailis Sa'adah¹, Hari Susanta²

Email: maulidanailis@gmail.com

Abstract: *Knowledge management is one of the strategies applied by PT. Telkom Indonesia Divre IV Human Resources unit to compete in global era. Management PT. Telkom Indonesia hopes through the knowledge management implementation will increase innovation and will indirectly improve the performance of PT. Telkom Indonesia Divre IV HR unit. Knowledge management include three components namely personal knowledge, job procedures, and technology. The research purpose to find out how the knowledge management application on employee performance at PT. Telkom Indonesia Divre IV.*

This research type is qualitative research with data collection technique through interview. This key informant selection technique uses purposive sampling technique. This research uses qualitative analysis technique. The research method used is analytical descriptive approach. The results showed that personal knowledge, job procedures, and technology management effort is good. Based on the training has been running, the company prioritizes the provision of training to employees who deal directly with consumers. Knowledge sharing constraints is reading culture is still lacking, it would be better if reading culture is improved, as well as get special monitoring from the company.

Keywords: *job procedure, knowledge management, personal knowledge, technology*

Abstraksi: *Knowledge Management* menjadi salah satu strategi yang ditetapkan perusahaan agar dapat bersaing secara global. Hal tersebut berlaku pula pada PT. Telkom Indonesia Divre IV unit *Human Resources*. Manajemen PT. Telkom Indonesia berharap melalui penerapan strategi *knowledge management* akan meningkatkan inovasi dan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja PT. Telkom Indonesia Divre IV unit HR. *Knowledge management* meliputi tiga komponen yakni *personal knowledge, job procedure*, dan teknologi. Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom 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.

Kata Kunci: *job procedure, manajemen pengetahuan, personal knowledge, teknologi*

Pendahuluan

Menurut Shofa (2013) salah satu hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mengelola fungsi-fungsi manajemennya adalah, bagaimana mengelola sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Kegagalan dalam mengelola sumber daya manusia akan mengakibatkan timbulnya gangguan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Tetapi, apabila kinerja karyawan tinggi, maka tujuan perusahaan dapat tercapai, dan kesejahteraan karyawan akan meningkat.

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

Dewasa ini persaingan atau kompetisi antar perusahaan ditandai dengan ketatnya persaingan sumber daya manusia, oleh karena itu sumber daya manusia yang berkualitas sangat berpengaruh terhadap kegiatan operasional perusahaan. Kualitas sumber daya manusia dapat diukur dengan kinerja karyawan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Gibson (1987) faktor individu mempengaruhi kinerja karyawan. Variabel individu terdiri dari variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang pribadi dan demografis. Variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu. Kemampuan dan ketrampilan diperoleh dari pengetahuan yang dimiliki karyawan. Sedangkan variabel demografis mempunyai pengaruh yang tidak langsung. Kinerja karyawan akan mencapai hasil yang lebih maksimal apabila didukung dengan *knowledge* yang dimiliki (Choirina, 2014).

PT. Telkom Indonesia wilayah Jateng Utara (Semarang) yang 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 Dimas Nur Isfandi (2015) menunjukkan bahwa PT. Telkom Indonesia sedang mengalami transformasi organisasi atau perubahan sistem organisasi dari konsep *human resources* menjadi *human capital*. PT. Telkom melihat bakat karyawan (keterampilan individu, pengetahuan, sikap, kecerdasan, keahlian, pengalaman, kelayakan, kemampuan, wewenang, pelatihan, pendidikan, kreatifitas, dan nilai tambah lainnya) sebagai aset perusahaan untuk mendorong pembentukan sebuah organisasi. Kinerja PT. Telkom selama ini sangat tergantung dari kualitas dan profesionalisme karyawannya, agar dapat terus menciptakan nilai, PT. Telkom 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. Telkom 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. Berdasarkan pengertiannya maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu atau perorangan. Sedangkan *explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. *Job procedure* dan teknologi merupakan bentuk dari *Explicit knowledge* (Carillo *et al.*, dalam Kosasih dan Budiani (2007)).

Penting bagi setiap karyawan untuk memiliki *personal knowledge* agar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu perusahaan telah membuat *job procedure* untuk tiap – tiap bidang agar dapat dipatuhi oleh semua karyawan. Karyawan dengan *personal knowledge* yang baik akan dapat melaksanakan tugasnya sesuai dengan *job procedure* yang ditetapkan perusahaan. Berdasarkan hal ini tujuan perusahaan akan lebih mudah tercapai.

Faktor pengetahuan yang dianggap sebagai penunjang tujuan organisasi yang diterapkan PT. Telkom Indonesia Semarang, diharapkan mampu memberikan perubahan positif bagi perusahaan, karena pelaksanaan tugas dan kewajiban sesuai dengan tanggung jawab karyawan di bidangnya masing-masing. Berdasarkan penelitian sebelumnya, PT. Telkom juga mengembangkan *website human capital & general affairs* yang dirancang untuk memfasilitasi komunikasi antara pembuat kebijakan (pimpinan), pengelola SDM, dan karyawan. *Website* ini memberi akses kepada karyawan untuk mempelajari kebijakan serta mencari informasi lain yang terkait dengan SDM dan melakukan tanya jawab seputar permasalahan yang terkait dengan kebijakan SDM dan pelaksanaannya.

Pengukuran kinerja karyawan PT. Telkom menggunakan *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM). Indikator pengukuran kinerja karyawan dilihat dari segi : pertama *core competency*, kedua *personal qualities*, ketiga *skill & knowledge*. Sebagai penunjang pengembangan

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

SDM tersebut berdasarkan informasi dari penelitian terdahulu PT. Telkom Indonesia Semarang melakukan evaluasi dan pengembangan rutin setiap hari Rabu untuk membahas program kerja dengan sistem pengukuran penilaian vertikal (atasan ke bawahan atau sebaliknya) dan horisontal (diri sendiri dan sesama rekan kerja) yang disebut dengan pengukuran kompetensi 360⁰. Dengan adanya kegiatan tersebut diharapkan muncul gambaran yang lebih objektif tentang aspek kinerja dan kompetensi dari karyawan yang ditujukan untuk membangun kompetensi dengan tujuan mengurangi penilaian sendiri dan menambah penilaian oleh atasan untuk memberikan arah bagi pengembangan SDM PT. Telkom Indonesia Semarang. Perombakan yang dilakukan tersebut belum sesuai dengan yang diharapkan oleh manajemen PT. Telkom Indonesia karena terjadi penurunan yang signifikan pada tahun 2015. Berikut ini data tentang rekapitulasi nilai kinerja karyawan PT. Telkom Indonesia Wilayah Semarang.

Tabel 1
Rekapitulasi Nilai Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Wilayah Semarang

Tahun	SKI	Kinerja	C1	C2	C3	C4	C5
2014	P2	K1	7	1	6		
		K2	475		238	235	2
	P3	K1	3		3		
		K2	669		360	307	2
	Total		1154	1	607	542	4
2015	P2	K1	0				
		K2	234	10	202	20	3
	P3	K1	0				
		K2	561	25	475	61	
	Total		795	35	677	81	
2016	P2	K1	0				
		K2	371	28	321	22	
	P3	K1	0				
		K2	589	47	500	41	1
	Total		960	75	821	63	1

Sumber : PT. Telkom Indonesia Semarang, 2016

Ket: K1: Indikator sangat baik untuk penilaian kinerja karyawan

Tabel 1 menunjukkan penurunan kinerja karyawan dari tahun 2014 hingga 2016. Di tahun 2014, yaitu sebanyak 7 karyawan yang mendapat nilai “K1” atau nilai yang sangat baik yang menjadi salah satu syarat untuk promosi jabatan serta menentukan gaji. Kemudian di tahun 2015 dan 2016 mengalami penurunan, tidak ada karyawan yang mendapat “K1”. Namun berbeda pada “K2” pada tahun 2015 mengalami penurunan yang cukup jauh, tetapi pada tahun berikutnya mengalami kenaikan, namun jumlahnya tidak sebanyak pada tahun 2014. Dapat diartikan bahwa PT. Telkom Indonesia Semarang sedang mengalami masalah terkait kinerja karyawan yang seharusnya telah ditargetkan oleh pihak manajemen PT. Telkom Indonesia Semarang tersebut. Penurunan nilai kompetensi atau kinerja tersebut dipengaruhi oleh beberapa sebab yang menyebabkan karyawan bekerja tidak maksimal. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan oleh Dimas Nur Isfandi pada penelitian sebelumnya dengan Bapak Joko tanggal 2 Juli 2015 selaku HRC PT. Telkom Indonesia Semarang. Penetapan nilai K1 – K5 yang diperoleh karyawan pada Tabel 1 tersebut telah diolah secara otomatis dengan menggunakan aplikasi *assessment tool*.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan dalam riset, fokus pengamatan adalah tentang kompetensi, kinerja karyawan, dan *knowledge management*. Kompetensi berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan. Proses pembelajaran berawal dari akuisisi *knowledge* yang kemudian diaplikasikan dalam kegiatan organisasi. *Knowledge* ini kemudian dipelihara dan dibagi agar dapat dimanfaatkan secara luas, oleh karena itu *knowledge sharing* dipilih oleh PT. Telkom Indonesia sebagai salah satu proses pengaplikasian *knowledge management*, sebab PT. Telkom Indonesia menganggap bahwa penyediaan sarana dan kesempatan untuk belajar, dapat meningkatkan kompetensi karyawan.

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

Tersedianya bahan ajar atau *knowledge* pada memori perusahaan, tidak serta merta dapat mendorong minat belajar karyawan. Hal ini dapat terjadi karena dua faktor yaitu, yang pertama, *knowledge* yang tersedia kurang sesuai pembagian tugas sehari-hari dari para pekerja. Yang kedua, karyawan tidak memiliki motivasi untuk belajar menyerap *knowledge* secara mandiri. Berbagai pendekatan yang dilakukan PT. Telkom Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawan, pertama dengan meningkatkan motivasi belajar karyawan yakni dengan memfasilitasi proses belajar dalam bentuk tatap muka, dalam proses belajar ini diberikan evaluasi juga penghargaan.

Fokus selanjutnya adalah tentang *knowledge management*. Organisasi yang suportif terhadap *knowledge management* adalah organisasi yang menghargai *knowledge*, yakni organisasi yang fleksible dan mudah menyesuaikan dengan perubahan. Menyadari pentingnya kekuatan sumber daya manusia terlebih lagi pentingnya memiliki karyawan dengan kinerja yang optimal maka perlu dilakukan sebuah penelitian mengingat bahwa penerapan *knowledge management* memberikan dampak pada perilaku kerja karyawan. Untuk mengetahui penerapan *knowledge management* PT. Telkom Indonesia wilayah Semarang, untuk itu, peneliti melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan *Knowledge Management* Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Divisi Regional IV Jateng dan DIY unit Human Resources”.

Perumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang, kebutuhan perusahaan saat ini adalah bagaimana mengelola aset berupa pengetahuan yang ada di dalam perusahaan untuk dapat bersaing di era global. Penelitian ini berfokus pada penerapan *knowledge management* pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Divre IV Semarang. Nilai rekapitulasi kinerja karyawan pada tahun 2014, 2015 dan 2016 mempunyai perbedaan yakni hanya sebanyak 7 karyawan pada tahun 2014 yang mendapat nilai K1 atau sangat baik disusul dengan tahun berikutnya yang mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan. Berdasarkan pada tabel, posisi “K2” pada tahun 2015 sempat mengalami penurunan, namun kembali naik pada tahun 2016 tetapi jumlahnya masih lebih kecil dibandingkan pada tahun 2014. Hal ini dimungkinkan bahwa penerapan manajemen pengetahuan memberikan dampak pada perilaku kinerja karyawan.

Penurunan kinerja karyawan yang cukup signifikan di tahun 2014, sebab hanya sebanyak 7 karyawan yang mendapat nilai K1, yaitu nilai yang sangat baik yang menjadi salah satu syarat untuk promosi jabatan serta menentukan gaji. Dapat diartikan bahwa PT. Telkom Indonesia Semarang sedang mengalami masalah terkait kinerja karyawan yang seharusnya telah ditargetkan oleh pihak manajemen PT. Telkom Indonesia Semarang tersebut.

Kemudian muncul pertanyaan mengapa nilai kinerja bisa turun? Hal tersebut dapat terjadi antarlain karena dipengaruhi oleh bagaimana perusahaan mengelola aset pengetahuannya. *Knowledge management* yang diterapkan PT. Telkom Indonesia Semarang dibagi menjadi 2 yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah pengetahuan individu yang sulit diduplikasikan atau *personal knowledge*, sedangkan *explicit knowledge* adalah pengetahuan yang lebih mudah dideskripsikan dalam bentuk dokumen, praktik, pelatihan, dan lain-lain, dimana penulis mengkategorikan dalam bentuk *job procedure* dan teknologi. Secara aplikatif, keterlibatan teknologi informasi dan komunikasi sangat diperlukan dalam implementasi manajemen pengetahuan. Berdasarkan pernyataan Gillingham dan Roberts dalam Shofa (2013) awal mulanya *knowledge management* digerakkan oleh teknologi, khususnya *explicit knowledge* yang lebih mudah disusun. Menurut pendapat Merali dalam Shofa (2013) peralatan seperti intranet dan internet dianggap sebagai sistem *knowledge management* yang utama untuk menjalankan dan mendukung forum diskusi dan praktek.

Berdasarkan rumusan masalah di atas akan menimbulkan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

1. Bagaimana penerapan *personal knowledge* pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional IV Semarang?
2. Bagaimana penerapan *job procedure* pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional IV Semarang?
3. Bagaimana penerapan *technology* pada PT. Telkom Indonesia Divisi Regional IV Semarang?

Kerangka Teori

Knowledge management dapat didefinisikan sebagai sebuah aktifitas merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah dimiliki oleh sebuah perusahaan yang kemudian digabungkan dengan berbagai pemikiran dan analisis dari berbagai macam sumber yang kompeten (Maimunah *et al*, 2008).

Personal Knowledge adalah pengetahuan yang diperoleh karyawan berupa pengalaman, baik dari kejadian sehari-hari ataupun dari sumber lainnya (Carillo, 2004).

Job procedure adalah tanggung jawab atau tugas yang harus dijalankan oleh karyawan berdasarkan *standard operation procedure* yang ada dan sifatnya formal (Carillo, 2004).

Teknologi adalah media penyebaran informasi melalui sarana intranet yang digunakan untuk mendukung setiap kegiatan kerja di dalam perusahaan (Carillo, 2004).

Metode Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe deskriptif analitik. Penelitian deskriptif analitik adalah penelitian yang dipergunakan untuk pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat dan tujuannya adalah mencari gambaran yang sistematis, fakta yang akurat.

Lokasi penelitian adalah suatu tempat yang dijadikan sebagai objek penelitian, lokasi dalam penelitian ini adalah PT. Telkom Indonesia Semarang unit *Human Resources* yang beralamat di jalan Pahlawan 10 Semarang, Jawa Tengah, 50241.

Dalam penelitian ini subjek penelitian untuk mendapatkan informasi adalah mereka yang terlibat dalam *knowledge management* yang diselenggarakan pada PT. Telkom Indonesia (Persero) Divisi Regional IV Semarang unit HR. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yakni teknik pemilihan informan dengan menjustifikasi (dianggap tahu) mengenai penerapan *knowledge management* di PT. Telkom Indonesia (Persero) Divisi Regional IV Semarang.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip). Bentuk lain data kualitatif adalah gambar yang diperoleh melalui pemotretan atau rekaman video.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Terdapat tiga proses yang dilakukan PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY dalam penerapan *knowledge management* untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan. Proses tersebut adalah *knowledge creation*, *knowledge sharing*, dan *implementation*. *Knowledge creation* adalah pembentukan *knowledge* yang ada di dalam perusahaan. *Knowledge sharing* adalah membagikan pengetahuan yang telah dimiliki PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY kepada para karyawan untuk menghindari terjadinya *knowledge loss*. Dan yang terakhir *implementation* adalah bagaimana penerapan pengetahuan yang telah diperoleh karyawan PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY yang dapat mempermudah tugas dan tanggung jawabnya.

Salah satu hal penting yang dilakukan PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY adalah dengan memberikan berbagai pelatihan terhadap karyawan PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY.

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

Aktivitas *sharing knowledge* dilakukan dengan menanamkan budaya membaca dan menulis pada kumpiun. Sebagai upaya pembentukan budaya *knowledge management* PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY menerapkan penilaian , dimana salah satu indikator dari penilaian tersebut adalah karyawan untuk bisa mendapatkan poin tertentu harus menulis pada kumpiun. Secara tidak langsung hal tersebut memaksa karyawan untuk meluangkan waktu untuk menulis ataupun membaca pada kumpiun.

Aktivitas implementasi *knowledge* pada PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY ditandai dengan telah tersusun secara rapi pengelolaan data base pengetahuan. Dalam hal ini tidak terlepas dari peran serta teknologi. Segala macam pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dapat dicari pada kumpiun dan e-learning, yaitu media pembelajaran PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY yang dapat diakses secara global karena terhubung dengan seluruh jaringan PT. Telkom Indonesia di berbagai wilayah di Indonesia.

Pada PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY, penilaian kinerja dilakukan dengan penilaian performansi atau biasa disebut P, yang terdiri dari P1 hingga P5. Selain itu juga terdapat penilaian kinerja individu atau biasa disebut K, yang terdiri dari K1 hingga K5. Dimana untuk mencapai nilai K2, yang merupakan syarat kenaikan jabatan, karyawan harus lulus *e-learning* 2x, hal ini mendorong karyawan untuk belajar, dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Untuk mencapai tingkat kinerja yang baik, terdapat beberapa proses yaitu penciptaan pengetahuan atau *knowledge creation*, berbagi pengetahuan atau *knowledge sharing*, serta penerapan pengetahuan tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Berdasarkan data di lapangan, PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY pada unit HR telah melakukan upaya peningkatan kinerja karyawan dengan menerapkan *knowledge management* pada budaya kerja sehari-hari.

Untuk forum tatap muka sendiri, sebagai bentuk *knowledge sharing*, rutin dilakukan setiap minggu pada masing- masing unit. Berdasarkan data di lapangan forum ini terbukti efektif untuk *knowledge sharing*, serta untuk mengurangi *miss* komunikasi dalam melakukan pekerjaan. Selain itu juga karena efek dari maraknya *social media* sehingga para karyawan juga sering menggunakannya untuk bertukar informasi seputar pekerjaan.

Teknologi yang dimiliki PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY sudah memberikan kemudahan bagi karyawan untuk mencari informasi dengan intranet perusahaan. Data-data yang berkaitan dengan pekerjaan selalu *update*, sehingga membantu karyawan menyelesaikan pekerjaannya.

Saran

1. Pelaksanaan *knowledge management* pada PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY 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. 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.
2. Adanya *job procedure* karyawan PT. Telkom Indonesia Divre IV Jateng dan DIY pada portal perusahaan, yang dapat diakses dari mana saja dan kapan saja membuat pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan menjadi terarah, sehingga dalam proses pengerjaannya turut memudahkan karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Namun beberapa posisi ada yang belum di *update*, sehingga karyawan terkadang menanyakan kepada karyawan lain yang lebih mengerti atau kepada atasan untuk mendapatkan penjelasan. Sehingga akan lebih baik jika setiap posisi pekerjaan baru dapat diupdate dengan cepat disertai penjelasan yang lengkap pula.

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

Daftar Referensi

- Adisasmita, Raharjo. (2011). *Pengelolaan Pendapatan dan Anggaran Daerah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. (2004). *Knowledge management in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers*. *Project Management Journal*, 35, (1), p. 46.
- Fahroni, Ramdhan, Jann Hidajat Tjakraatmadja. (2013). Implementation of Knowledge Management for Business Competitiveness in Provecta Capital. *The Indonesian Journal of Business Administration*, Vol.2, No.11, 2013:1248-1262.
- Furi, Atika Zahra. (2013). Penggunaan Media Wayang Jawa Dengan Tokoh Punakawan Dalam Meningkatkan Kosakata Bahasa Indonesia Anak Usia Dini. Bandung : Universitas Pendidikan Indonesia.
- Gibson, James, L., et al. (1987). *Organisasi dan Manajemen : Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Grant, Kenneth A. (2007). Tacit Knowledge Revisited. *The Electronic Journal of Knowledge management*, Volume 5 Issue 2, pp 173 – 180.
- Habibah, Siti. (2001). Meningkatkan Kinerja Melalui Mekanisme 360 Derajat. *Telaah Bisnis*, Vol.2, No.1. p. 27-37.
- Huang, Ching-Lin. (2011). The effect of Knowledge management Implementation on Organizational Performance at Taiwan -listed Integrated Circuit Companies. *Proquest*. Kao Yuan University, Taiwan.
- Isfandi, Dimas Nur. (2015). *Pengaruh kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Indonesia Wilayah Semarang*. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Januari, Cindi Ismi *et al.* (2015). Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 24 No. 2 Juli 2015. Malang: Universitas Brawijaya.
- Kandow, Yunita L, Victor P.K Lengkong, Greis Sendow. (2016). Pengaruh *Knowledge management* dan *Skill* Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada Bank Sulutgo Kantor Pusat di Manado). Universitas Sam Ratulangi Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Volume 16 No. 01 Tahun 2016.
- Kautsar, Ikhlas. (2011). *Knowledge management sebagai Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil Menengah (Ukm) : Implementasi dan Hambatannya*. Bogor : Institut Pertanian Bogor.
- Kosasih dan Budiani. (2007). Pengaruh *Knowledge management* terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, FE, Vol. 3 No. 2, September 2007 : hal 80 – 88. Surabaya : Universitas Kristen Petra.
- Liebowitz, J. (2001). Knowledge management and its link to artificial intelligence. *Expert Systems with Applications*, 20 (1), 1-6.
- Maimunah, El Rayeb, S. Augury, Siti. (2008). *Knowledge management* sebagai Salah Satu Jembatan Pengembangan Institusi Unggulan. *Jurnal AMIK Raharja*, Vol. 2, No. 1, 2008 : 80 – 90. Tangerang : AMIK Raharja.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung:Refika Aditama.
- Mauli, Rona Tumiur. (2015). A Knowledge Management Approach for Small Medium Enterprises. *Universitas Mercu Buana Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Vol.1, No.1, 2015.
- Miarso. (2007). *Menyemai Benih Teknologi Pendidikan*. Jakarta: Pustekom Diknas
- Moehariono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Moleong, Lexy J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta

Montano, B. Rubenstein, J. Liebowitz, J. Buchwalter, D. McCaw. (2001). *A System Thinking Framework for Knowledge management*. Science Direct, Elsevier : Decision Support Systems 31 (2001) 5-16.

<http://andiprsty.weblog.esaunggul.ac.id/2014/01/23/pengertian-knowledge-management/>. Diunduh pada 5 Maret pukul 22.00 WIB.

Priambada D. Boy. (2010). Implementasi *Knowledge management* System di Perusahaan, Program Pascasarjana Ilmu Komputer. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Ramli, Sofyan Indra Pratama. (2015). Pengaruh *Knowlwdge Management* terhadap KinerjaKaryawan pada PT. Bank Mandiri Cabang Makassar. *Tesis*. Universitas Hasanuddin.

Retnoningsih, Endang, Diyah Utami. (2013). *Penerapan Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi*. Semarang : Fakultas Teknik Universitas Wahid Hasyim.

Salam, M. Taswin. (2014). *Implementasi Knowledge management terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank CIMB Niaga Makassar*. *Tesis*. Universitas Hasanuddin.

Setiorini, Djabir Hamzah, Yansor Jaya. (2009). *Faktor-Faktor Knowledge Management yang Berpengaruh terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Hasanuddin*. Universitas Hasanuddin.

Shofa. (2013). *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan: Studi pada Karyawan Room Division Hotel Patra Jasa Semarang*. Skripsi. Universitas Diponegoro.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Sulastiyono, Agus. (2001). *Manajemen Penyelenggaraan Hotel*. Bandung : Alfabeta. Uriarte, A. Filemon. 2008. *Introduction to Knowledge management*. Jakarta: ASEAN Foundation.

Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management*. Yogyakarta : Graha Ilmu.

Tuamsuk, Kulthida, Phabu, Thongchai, Chollabhat Vongprasert. (2013). *Knowledge Management Model of Community Business: Thai OTOP Champions*. *Emerald Insight. Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 Iss: 3, pp.363 – 378

Yusup, Pawit M. (2012). *Perspektif Manajemen Pengetahuan Informasi, Komunikasi, Pendidikan, dan Perpustakaan*. Jakarta : Rajawali Pers.

¹ Maulida Nailis Saadah, maulidanailis@gmail.com

² Hari Susanta