



UNIVERSITAS INDONESIA

**BERBAGI PENGETAHUAN
UNTUK MENUMBUHKAN INOVASI :
STUDI KASUS DI PT INDOSAT Tbk**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Perpustakaan dan Informasi**

**DYAH SAFITRI
NPM 0906587142**

**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA
PROGRAM PASCA SARJANA ILMU PERPUSTAKAAN
DEPOK
JULI 201**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertandatangan di bawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.

Depok, 8 Juli 2011



Dyah Safitri

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : DYAH SAFITRI
NPM : 0906587142

Tanda Tangan : 
Tanggal : 8 Juli 2011

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis yang diajukan oleh :

Nama : DYAH SAFITRI
NPM : 0906587142
Program Studi : PASCA SARJANA ILMU PERPUSTAKAAN DAN
INFORMASI
Judul : Berbagi Pengetahuan Untuk Menumbuhkan Inovasi : Studi
Kasus di PT Indosat Tbk

Ini telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang / Penguji : DR. Zulfikar Zen, M.A

Pembimbing : Utami BR. Hariyadi, M.Lib, M.Si

Penguji : Fuad Gani, M.A.

Panitera : Ratih Surtikanti, M.Hum

Ditetapkan di : Depok
Tanggal :

Oleh

Dekan
Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya
Universitas Indonesia

DR. Bambang Wibawarta, SS, M.A
NIP.196510231990031002

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Program Pasca Sarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini.

Pada saat yang berbahagia ini, saya sampaikan terimakasih yang mendalam kepada Ibu Utami Budi Rahayu Hariyadi, M.Lib, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini, terimakasih untuk diskusi – diskusi dan masukan ibu sehingga tesis ini dapat tersusun dengan baik. Saya sampaikan juga terimakasih kepada Bapak Fuad Gani, M.A., selaku Ketua Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi yang telah memberikan kesempatan penulis melakukan penelitian

Penelitian ini tidak dapat terlaksana tanpa ijin, bantuan, dan kemudahan yang diberikan oleh PT Indosat Tbk, yang telah mengizinkan saya melakukan penelitian ini. Saya sampaikan penghargaan dan terimakasih kepada PT Indosat Tbk, atas kesempatan yang diberikan kepada saya untuk melakukan penelitian di Indosat. Tidak lupa saya sampaikan terimakasih kepada Bapak Muhammad Chalid, Bapak Endy Junaedi Kurniawan, mas Fajri Ma'rifatullah, mbak Eni Nur Ifati, untuk ketulusan dan keikhlasannya membantu saya pada saat melakukan penelitian di Indosat. Serta semua narasumber dari Indosat yang telah meluangkan waktunya untuk wawancara mendalam.

Perjalanan panjang selama saya menempuh pendidikan hingga penyusunan tesis di Program Pasca Sarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi Universitas Indonesia ini tidak mungkin terlaksana tanpa dukungan, dorongan, dan pengorbanan dari keluarga saya. Ucapan terimakasih yang mendalam saya sampaikan kepada ayahanda Pudjono, ayah saya sekaligus guru Sekolah Dasar saya yang telah membuat

saya bersemangat dan bertekad untuk memenuhi janji saya kepada beliau, untuk S2 di UI. Ucapakan terimakasih yang mendalam kepada suami saya, Ahmad Lukman Aribowo, mentor, teman diskusi, sekaligus pendorong yang setia sehingga saya mampu melampaui setiap tantangan, terimakasih untuk semua pengorbanannya. Kepada Ananda Muhammad Hanif Wicaksono, terimakasih Nak, untuk kerelaan Hanif melepaskan ibu sekolah, mudah – mudahan perjuangan ini berarti untukmu. Terimakasih juga saya sampaikan kepada ibunda Pudjono untuk semua doa yang tidak pernah putus putusnya untuk kami anak – anakmu. Serta seluruh keluarga besar Yogyakarta, serta semua rekan dan sahabat yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Kepada teman– teman Magister Ilmu Perpustakaan UI angkatan 2009, terimakasih untuk semua kerjasamanya, persahabatanya selama kita menempuh pendidikan selama dua tahun ini. Kelas non matrikulasi yang diketuai pak Lurah dan teman – teman matrikulasi yang akhirnya bergabung dalam MIP UI 2009.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. *Jazakumullah Khairan Katsiran.* Pengharapan besar dan tulus dari saya semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Juli 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DYAH SAFITRI
NPM : 0906587142
Program Studi : Pasca Sarjana
Departemen : Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Fakultas : Ilmu Pengetahuan Budaya
Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**Berbagi Pengetahuan Untuk Menumbuhkan Inovasi :
Studi Kasus di PT Indosat Tbk**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 8 Juli 2011
Yang menyatakan



(Dyah Safitri)

ABSTRAK

Nama : Dyah Safitri
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Perpustakaan dan Informasi
Judul : Berbagi Pengetahuan Untuk Menumbuhkan Inovasi : Studi Kasus di PT Indosat Tbk.

Tesis ini membahas tentang kemampuan PT Indosat Tbk melakukan *knowledge sharing*, mengambil pengetahuan dari anggota organisasi dengan memanfaatkan kekuatan teknologi informasi dan komunikasi serta pertemuan berbasis *community on practice*. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain deskriptif. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* yang terjadi di PT Indosat Tbk didorong oleh divisi HRD, tetapi juga ada yang berjalan alamiah di beberapa unit organisasi. *Knowledge sharing* pada awalnya mendapat dukungan pimpinan, tetapi ketika pimpinan berganti dukungan terhadap *knowledge sharing* tidak ada lagi. Hasil lainnya adalah pada *knowledge sharing* terdapat proses pemindahan pengetahuan yakni *near transfer* dan *expert transfer* serta hasilnya dapat memberi kontribusi pada produk, cara kerja, dan inovasi baru. Penelitian ini menyarankan bahwa proses *knowledge sharing* dapat terlaksana apabila pemimpin organisasi berperan; pengelolaan pengetahuan harus dilakukan oleh divisi khusus; perpustakaan dilibatkan dalam proses *knowledge sharing*; budaya organisasi agar individu selalu belajar selalu melekat dalam keseharian seluruh organisasi.

Kata kunci:
Pengetahuan, Berbagi pengetahuan, *Community on Practice*

ABSTRACT

Name : Dyah Safitri
Study Program : Library and Information Science
Title : Knowledge Sharing for Emerging Innovation : Case Study in PT Indosat Tbk

The focus of this study is the ability of PT Indosat Tbk using *knowledge sharing*, capturing knowledge from the member of organization and others, exploit its capability on Information and Communication Technology and make some meetings based on Community on Practice (CoP). This research is qualitative descriptive interpretative. The data were collected by means of deep interview and observations. The conclusion of the research that *knowledge sharing* was pushed by HRD division, instead of there is unit of organization using *knowledge sharing* by nature. When the leader of the company replace, the policy of *knowledge sharing* was left. The other result that *knowledge sharing* make *near transfer* and *expert transfer*, make contribute for product, how to work, and new innovation in organization. The researcher suggests that *knowledge sharing* process could be happened when the leader of organization has a policy to support this activity; to manage knowledge sharing could be conduct of special division in organization; library must be involved in knowledge sharing process; organization culture to eager of individu to learn must be a part of daily life in whole of organization.

Key words:

Knowledge, Knowledge sharing, Community on Practice

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
1. PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang Masalah	1
1.2.Rumusan Masalah	6
1.3.Tujuan Penelitian	7
1.4.Manfaat Penelitian	7
1.5.Batasan Istilah	8
2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. <i>Knowledge</i>	9
2.2. <i>Knowledge Transfer</i>	10
2.3. <i>Knowledge Sharing</i>	12
2.3.1. Pandangan Dixon	13
2.3.2. Pandangan Gupta, Sharma, dan Hsu	14
2.3.3. Pandangan Saenz, Aramburu, dan Rivera	15
2.3.4. Pandangan Jacobson	16
2.3.5. Pandangan Liu	18
3. METODE PENELITIAN	20
3.1. Pendekatan Penelitian	20
3.2. Lokasi Penelitian	21
3.3. Teknik Pengumpulan Data	21
3.4. Desain Penelitian	24
3.5. Teknik Analisis Data	25
4. ANALISIS DATA	27
4.1. Gambaran Umum Subyek Penelitian	27
4.2. Pendekatan Bahasan	30
4.3. <i>Knowledge Management</i> di Perusahaan Telekomunikasi	31
4.4. <i>Knowledge Management</i> di PT Indosat Tbk	33
4.4.1. Visi dan Misi <i>Knowledge Management</i> PT Indosat Tbk	34
4.4.2. Strategi <i>Knowledge Management</i> PT Indosat Tbk	34
4.4.3. Cetak Biru <i>Knowledge Management</i> PT Indosat Tbk	35

4.5. <i>Knowledge Sharing</i> di PT Indosat Tbk-----	36
4.5.1. <i>Knowledge Sharing</i> Offline -----	36
4.5.1.1 <i>Knowledge Cafe</i> -----	37
4.5.1.2 <i>Community On Practice</i> di Divisi PT Indosat Tbk -----	40
4.5.1.3 <i>Community On Practice</i> di Kantor Cabang -----	42
4.5.2 <i>Knowledge Sharing</i> Online -----	43
4.5.1.1 Portal MyKnowledge-----	44
4.5.1.2 Portal ICE Cube -----	49
4.6. Konteks Sosial dalam <i>Knowledge Sharing</i> -----	54
4.6.1. Budaya dan Struktur Organisasi -----	55
4.6.2. Sistem Penghargaan -----	57
4.7. Peran Pustakawan dan Dokumentasi Kegiatan <i>Knowledge Sharing</i> -----	59
5. KESIMPULAN DAN SARAN -----	64
5.1. Kesimpulan-----	64
5.2. Saran -----	66
DAFTAR REFERENSI -----	68
DAFTAR LAMPIRAN -----	71
Lampiran 1 Transkrip wawancara Arjuna -----	
Lampiran 2 Transkrip wawancara Bima -----	
Lampiran 3 Transkrip wawancara Yudistira -----	
Lampiran 4 Transkrip wawancara Nakula -----	
Lampiran 5 Transkrip wawancara Sadewa -----	
Lampiran 6 Transkrip wawancara Gatutkaca -----	
Lampiran 7 Kegiatan Knowledge Café di Kantor Pusat Indosat _____	
Lampiran 8 Knowledge Café di Kantor Pusat Indosat _____	
Lampiran 9 CoP di Divisi Indosat _____	
Lampiran 10 CoP di Kantor Cabang Indosat _____	
Lampiran 11 Knowledge Sharing Online Melalui Portal MyKnowledge _____	
Lampiran 12 Knowledge Sharing Online Melalui Portal ICE Cube _____	
Lampiran 13 Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi di Indosat _____	
Lampiran 14 Sistem Penghargaan Dalam Pelaksanaan Knowledge Sharing di Indosat _____	
Lampiran 15 Dokumentasi Knowledge Sharing di Indosat _____	
Lampiran 16 Struktur Organisasi KM Indosat _____	

DAFTAR LAMPIRAN

- 1.Lampiran 1 Transkrip wawancara Arjuna
- 2.Lampiran 2 Transkrip wawancara Bima
- 3.Lampiran 3 Transkrip wawancara Yudistira
- 4.Lampiran 4 Transkrip wawancara Nakula
- 5.Lampiran 5 Transkrip wawancara Sadewa
- 6.Lampiran 6 Transkrip wawancara Gatotkaca
- 7.Lampiran 7 Kegiatan Knowledge Café di Kantor Pusat Indosat
- 8.Lampiran 8 Knowledge Café di Kantor Pusat Indosat
- 9.Lampiran 9 CoP di Divisi Indosat
- 10.Lampiran 10 CoP di Kantor Cabang Indosat
- 11.Lampiran 11 Knowledge Sharing Online Melalui Portal MyKnowledge
- 12.Lampiran 12 Knowledge Sharing Online Melalui Portal ICE Cube
- 13.Lampiran 13 Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi di Indosat
- 14.Lampiran 14 Sistem Penghargaan Dalam Pelaksanaan Knowledge Sharing di Indosat
- 15.Lampiran 15 Dokumentasi Knowledge Sharing di Indosat
- 16.Lampiran 16 Struktur Organisasi KM Indosat

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengetahuan adalah salah satu aset paling bernilai dari sebuah organisasi dan faktor penting dalam kompetisi. Siakas dan Giorgiadou (2008) menyebutkan bahwa organisasi menempatkan pengetahuan sebagai faktor penting di dalam pembentukan, penggunaan, dan distribusi informasi untuk memperkuat modal pengetahuan di dalam organisasi tersebut dalam persaingan global. Kemampuan organisasi belajar, beradaptasi, dan berubah menjadi kompetensi inti untuk tetap bertahan. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang berhasil menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya di dalam organisasi dan mendorong penciptaan produk dan layanan baru.

Penekanan pada pengelolaan pengetahuan dan informasi juga menjadi salah satu faktor kunci pembeda bagi organisasi di abad 21. Apabila organisasi memperhatikan pengembangan pengetahuan dan informasi secara efektif, maka organisasi tersebut dapat mengambil dan mengatur informasi sesuai dengan perubahan dan pengembangan teknologi yang terjadi. *Knowledge Management* menjadi sebuah pendekatan yang memungkinkan organisasi dapat mengelola informasi dan pengetahuan dengan lebih baik. (Jennex, 2008). Dengan *knowledge management* maka organisasi akan berjalan dengan lebih efisien, dapat melayani pelanggan dengan lebih baik, lebih kompetitif, dan selalu responsif terhadap perubahan.

Perubahan yang cepat pada teknologi komputer dan komunikasi elektronik membuat organisasi dapat semakin mudah menciptakan, mengumpulkan, memanipulasi, menyimpan, dan mengalirkan lebih banyak data dan informasi. Fakta yang terjadi

saat ini, informasi banyak dialirkan lewat internet daripada melalui sarana penyebaran lainnya (Chase,1998). Chase menyatakan bahwa teknologi informasi memunculkan perusahaan dan sektor bisnis baru serta mempengaruhi setiap industri.

Tidak banyak organisasi yang mengetahui dan sadar bahwa terdapat potensi pengetahuan tersembunyi di dalam organisasi. Menurut Setiarso *et.al* (2008) menyatakan bahwa Delphi Group pada tahun 1997 melakukan riset tentang komposisi pengetahuan yang tersimpan pada :

- 42% di pikiran karyawan
- 26% dalam dokumen kertas
- 20% dalam dokumen elektronik
- 12% dalam *knowledge-base* elektronik.

Pengetahuan yang tersimpan di dalam pikiran anggota organisasi adalah *tacit knowledge*. Menurut Filos (2008) *tacit knowledge* bersifat personal, sebuah kombinasi antara pengalaman dan intuisi, serta tidak banyak perusahaan dapat meng-*capture* dan mengkomunikasikan pengetahuan tersebut. Komitmen individu di dalam organisasi menjadi faktor penentu, sehingga perlu diciptakan kepercayaan dan loyalitas di antara individu dan organisasi agar pengetahuan tersebut dapat tersebar luas di dalam organisasi. Menurut Setiarso *et.al* (2008), *tacit knowledge* memang sangat sulit dibagi ke orang lain, dan dokumentasi menjadi faktor penting dalam mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*. Tanpa dokumentasi, *tacit knowledge* tidak akan berarti dan menjadi sulit diakses oleh siapapun dan kapanpun di dalam organisasi.

Shanhong (2000) menyatakan bahwa perpustakaan berperan di dalam proses dokumentasi pengetahuan. Perpustakaan memiliki tiga fungsi utama, yaitu :

1. Tugas perpustakaan yang utama yaitu mengoleksi, memproses, menyimpan, serta mendistribusikan informasi dan pengetahuan.
2. Perpustakaan mengambil bagian secara langsung dalam proses riset.
3. Perpustakaan harus memberi perhatian lebih kepada proses penyebaran dan perubahan pengetahuan. Oleh karena itu, perpustakaan berperan sebagai jembatan yang memungkinkan pengetahuan menjadi kekuatan produktif yang nyata.

Dalam pandangan Lee (2005) perpustakaan di sebuah perusahaan memiliki nilai dan orientasi untuk mendukung tujuan keuntungan organisasi. Untuk itu, perpustakaan harus melakukan berbagai langkah yang sesuai dengan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi tersebut. Langkah itu diantaranya adalah manajemen sumber daya pengetahuan, berbagi sumber daya dan jaringan, pengembangan teknologi informasi, layanan pengguna, dan manajemen sumber daya manusia di perpustakaan.

Agar pengetahuan tetap memberi manfaat dalam jangka panjang, sebuah organisasi harus menyadari keberadaan pekerja, pencipta pengetahuan, dan penggunaannya agar berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dapat berjalan efektif dan inovasi dapat terus muncul. Menurut Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010) penciptaan pengetahuan merupakan proses berkelanjutan dari seorang individu yang memiliki keterbatasan pengetahuan kemudian memperoleh pengetahuan baru. Dengan interaksi dan *knowledge sharing*, antar individu, individu tersebut akan memiliki pandangan dan pengetahuan baru untuk menghadapi masalah yang akan terjadi. Dalam konteks organisasi, dorongan pada penciptaan pengetahuan dan inovasi akan membentuk perubahan ide dan pengalaman pada anggota organisasi tersebut.

Penerapan *knowledge sharing* sebagai bagian dari *knowledge management* di Indonesia sudah mulai dijalankan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di berbagai bidang seperti perusahaan jasa, telekomunikasi, infrastruktur, produksi, dan jenis perusahaan lainnya. Perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan berbagai pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi dan budaya masing-masing perusahaan (Fatwan, 2009). Dalam konteks tersebut, penerapan di perusahaan telekomunikasi menjadi salah satu kasus yang penting mengingat jenis perusahaan tersebut memiliki ciri cakupan layanan yang luas, bekerja terus menerus selama 24 jam sehari, dan menjadi bagian dari lalu lintas perekonomian global.

Salah satu perusahaan telekomunikasi yang menerapkan strategi itu adalah PT Indosat Tbk. Perusahaan berstatus perusahaan publik ini menerapkan *knowledge management* dalam tahapan awal, dengan melakukan *knowledge sharing*. Sebagai perusahaan telekomunikasi yang terhubung erat dengan dunia digital dan internet, PT Indosat Tbk memanfaatkan keberadaan infrastruktur teknologi informasi sebagai penunjang pelaksanaan *knowledge sharing*. Langkah penerapan *knowledge management* di PT Indosat Tbk menggunakan sejumlah tahapan yang masuk dalam *Knowledge Management Roadmap* Indosat (Kurniawan, 2009). Ada empat tahapan yang dipersiapkan yaitu

1. *Scattered knowledge initiative,*
2. *Design phase,*
3. *Develop establishing knowledge culture,*
4. *Learning & innovative organization.*

Saat ini Indosat memasuki tahap *develop and establishing knowledge culture* dengan langkah-langkah memperkuat kelembagaan dan sarana *knowledge sharing* untuk menumbuhkan kemampuan inovasi di perusahaan.

Knowledge sharing menjadi program utama *knowledge management* di PT Indosat Tbk. Dalam pelaksanaannya terbagi menjadi dua agenda besar yaitu

1. Kegiatan yang sifatnya *Offline*. Kegiatan *offline* adalah *knowledge forum*. Forum ini adalah sebuah forum bebas dan informal yang mengupas beragam pengetahuan dan wawasan yang melibatkan berbagai lapisan di dalam perusahaan, yang akan mendukung terbentuknya budaya belajar mandiri dan budaya *knowledge sharing*. Kegiatan yang sifatnya *offline* didominasi dengan kegiatan CoP (*community on practices*).
2. Kegiatan yang sifatnya *online*. Kegiatan *online* adalah penyediaan portal intranet karyawan yaitu MyIndosat Plus yang di dalamnya ada link khusus ke berbagai area seperti MyKnowledge (portal khusus untuk *knowledge sharing*), MyLearning (portal khusus pembelajaran elektronik atau *e-learning*), dan MyLibrary (portal layanan perpustakaan internal Indosat). Di dalam MyKnowledge ini tersedia ruang forum diskusi *online* yang sifatnya anggota bebas bertukar pikiran, serta ruang tanya jawab berjudul ahli kita dengan memanfaatkan keahlian SME (*subject matter expert*) di PT Indosat Tbk. (Kurniawan. 2009).

Informasi relevan mengenai penerapan *knowledge sharing* dapat diperoleh dari kombinasi antara manajemen senior dan pelaksana harian operasional, karena mewakili kontribusi dan tanggung jawabnya masing-masing untuk terlaksananya *knowledge sharing*. Manajemen senior dapat memberi informasi dan pandangan kebijakan manajemen mengenai *knowledge sharing*, sedangkan subyek lainnya dapat

memberikan pandangan mengenai sisi operasional *knowledge sharing* sesuai kondisi di organisasi

Proses penerapan *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk tersebut menjadi menarik diamati, di tengah era kompetisi yang kian ketat di industri jasa telekomunikasi. Merujuk pendapat Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010), keterkaitan antara *knowledge sharing*, *knowledge creation*, dan kemampuan inovasi menjadi faktor penting sebagai bukti keberhasilan *knowledge sharing* di dalam sebuah organisasi. Terlebih, bagi organisasi yang memiliki kompleksitas penggunaan teknologi informasi dan telekomunikasi. Menurut penelitian Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010) pada dasarnya teknologi menggambarkan secara tidak langsung ukuran kompleksitas pengetahuan yang melekat di organisasi tersebut. Bagi organisasi yang mempunyai basis teknologi tinggi, secara alamiah pengetahuan dilibatkan dalam inovasi teknologi.

1.2. Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, penelitian akan dilakukan dengan melakukan pendalaman informasi pada PT Indosat Tbk terhadap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pada penerapan *knowledge sharing* di dalam organisasi tersebut. Rumusan masalah yang diajukan adalah

1. Apa yang melatarbelakangi PT Indosat Tbk melakukan proses *knowledge sharing* ?
2. Bagaimana strategi yang dibuat PT Indosat Tbk dalam melaksanakan proses *knowledge sharing* ?
3. Apakah *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk memberikan kontribusi dalam memunculkan proses, produk, dan layanan baru yang inovatif?

1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan penelitian adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian yaitu :

1. Latar belakang PT Indosat Tbk memandang penting melakukan proses *knowledge sharing* di dalam organisasinya
2. Bagaimana pelaksanaan *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk sesuai dengan teori-teori tentang *knowledge sharing*.
3. Menganalisis kontribusi *knowledge sharing* dalam memunculkan proses, produk, dan layanan baru yang inovatif di PT Indosat Tbk

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna untuk dua hal yaitu manfaat akademik dan praktis, yaitu :

1. Manfaat akademis, memberikan pandangan bahwa *knowledge sharing* adalah proses yang tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan organisasi. Kajian terhadap *knowledge sharing* yang berkaitan dengan sebuah organisasi akan memberikan informasi mengenai langkah, strategi, dan dokumentasi *knowledge sharing* di dalam organisasi tersebut
2. Manfaat praktis, dapat memberi pertimbangan bagi sebuah organisasi untuk memanfaatkan proses *knowledge sharing* di dalam organisasinya.

1.5. Batasan Istilah

Knowledge : semua fakta, informasi maupun pengetahuan yang didapatkan melalui pendidikan, pelatihan maupun pengalaman dari semua anggota organisasi. Bentuknya dapat berupa berbentuk keahlian, keterampilan teknis, dan pengalaman di lapangan.

Knowledge Sharing : berbagi pengetahuan antara anggota organisasi. Berbagi pengetahuan dapat dilakukan melalui proses yang sifatnya tatap muka (offline) dan sifatnya melalui bantuan teknologi informasi dan komunikasi (online)

Explicit Knowledge : pengetahuan yang dapat diartikan, dikodekan, dan disimpan sehingga dapat dibagikan ke orang lain dengan mudah melalui dokumen yang berbentuk teks, gambar, atau audio visual.

Tacit Knowledge : pengetahuan yang sulit dibagikan ke orang lain karena sifatnya adalah pengalaman individu. Biasanya proses pemindahan pengetahuan dilakukan secara tatap muka.

Knowledge Café : Kegiatan diskusi tatap muka yang dilakukan di kantor pusat PT Indosat Tbk dan diikuti oleh seluruh karyawan yang berada di kantor pusat.

CoP : Kegiatan tatap muka dengan melakukan diskusi dengan mengambil tema tertentu tergantung kesepakatan dari anggota organisasi.

MyKnowledge : Situs intranet berbagi pengetahuan yang didesain oleh bagian HRD PT Indosat dan hanya dapat diakses oleh karyawan Indosat.

ICE Cube : Situs intranet knowledge sharing yang didirikan oleh divisi innovation centre PT Indosat untuk menangkap ide baru dari seluruh anggota organisasi yang nanti akan menjadi input untuk produk baru Indosat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Knowledge*

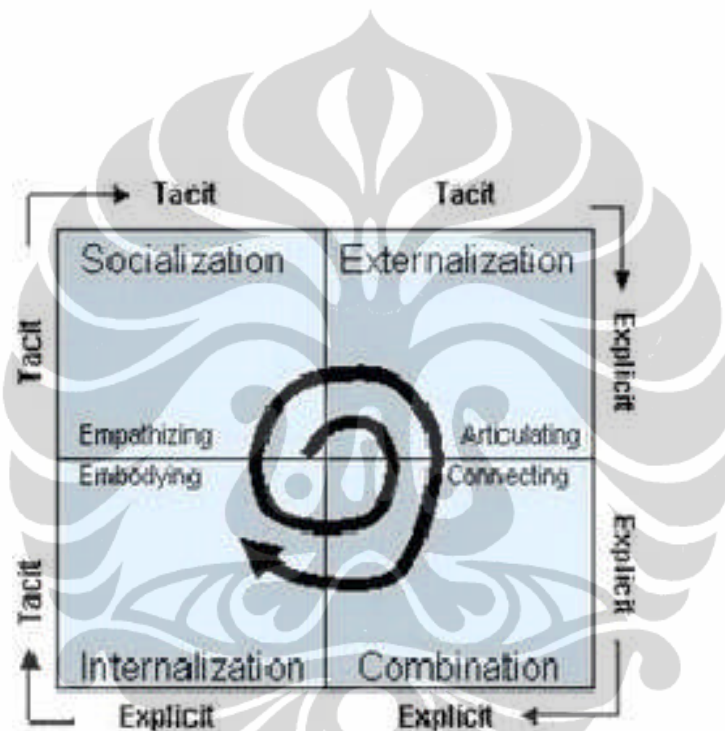
Davenport dan Prusak (1998) menyebut pengetahuan sebagai pengalaman, nilai-nilai, konteks dan wawasan yang tercampur sehingga menyediakan sebuah kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menghubungkan pengalaman-pengalaman dan informasi baru. Kedua peneliti ini menemukan bahwa di dalam organisasi pengetahuan kerap menjadi artefak yang melekat seperti dokumen, video, audio atau penyimpanan di dalam rutinitas, proses, praktek, dan norma-norma perusahaan. Mereka juga melihat bahwa pengetahuan akan bernilai apabila ada tambahan konteks, budaya, pengalaman, dan interpretasi dari manusia. Nonaka (1994) melihat pengetahuan dalam arti yang lebih spesifik. Pengguna pengetahuan harus mengerti dan melihat pengalaman dengan konteks yang ada, kondisi dan pengaruh yang melingkupi, sehingga pengetahuan dihasilkan dan berarti untuk mereka.

Nonaka dan Takeuchi (1995) menggambarkan dua tipe pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.

- *Tacit knowledge* adalah pemahaman yang ada di dalam pikiran pemilik pengetahuan dan tidak secara langsung dapat dimunculkan dalam bentuk data atau representasi pengetahuan sehingga kerap disebut pengetahuan yang tidak terstruktur.
- *explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang secara langsung berbentuk pengetahuan dan umumnya disebut sebagai pengetahuan terstruktur. Sehingga, pengetahuan adalah gabungan antara kedua pengetahuan tersebut.

2.2. Knowledge Transfer

Nonaka dan Takeuchi (1995) menawarkan empat model pembentukan dan *knowledge transfer* atau yang dikenal sebagai model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*). Keempatnya adalah :



Gambar 2.1. SECI Model

Sumber : Nonaka dan Takeuchi (1995)

- *Socialization* adalah proses *knowledge sharing* dan membuat *tacit knowledge* sebagai model mental dan keterampilan teknis. *Tacit knowledge* dapat diperoleh melalui observasi, imitasi, dan praktek.
- *Externalization* adalah proses artikulasi *tacit knowledge* dalam bentuk konsep eksplisit dalam bentuk metafora, analogis, hipotesis, atau model

- *Combination* adalah proses konsep sistemis ke dalam sistem pengetahuan dengan menggabungkan *explicit knowledge* yang berbeda. *Explicit knowledge* dipindah melalui media seperti dokumen, pertemuan, email atau percakapan telepon. Kategorisasi pengetahuan ini akan memunculkan pengetahuan baru.
- *Internalization* adalah proses mengubah *explicit knowledge* menjadi *tacit knowledge* dan dekat dengan konsep pengalaman karena mengerjakan atau dapat disebut *learning by doing*

Keempat proses tersebut memperlihatkan bahwa *knowledge transfer* bergantung pada pemahaman antara pemilik pengetahuan dan pengguna pengetahuan. Pemahaman umum terdiri atas konteks dan pengalaman.

- Konteks adalah cerita dibalik pengetahuan, kondisi atau situasi yang membuat pengetahuan dapat dimengerti
- Pengalaman adalah aktivitas yang memproduksi model mental bagaimana pengetahuan digunakan.

Menurut Zhang (2008), hubungan antara pengetahuan, informasi dan data dapat dilihat dalam tiga pandangan berbeda. Yaitu :

- Pandangan pertama yaitu pandangan tradisional, melihat pengetahuan di atas data dan informasi, data menghasilkan informasi, dan informasi menghasilkan pengetahuan. Secara mudah, pandangan pertama ini dapat digambarkan sebagai *Data → Informasi → Pengetahuan*
- Pandangan kedua melihat bahwa data hanya muncul apabila terdapat informasi, dan informasi akan muncul apabila ada pengetahuan, atau digambarkan sebagai *Pengetahuan → Informasi → Data*. Ketika sejumlah data yang dikoleksi gagal membuat data untuk menghasilkan informasi karena kurangnya pengetahuan yang relevan. Contohnya

adalah peta cuaca, ketika data terkoleksi tidak cukup berguna karena tidak dikombinasikan dengan sebuah peta. Sekali ada pengetahuan bagaimana memproses data atau memvisualkan data, maka data akan sangat berarti.

- Pandangan ketiga yaitu pengetahuan menjadi katalis dalam perubahan data menjadi informasi atau dapat digambarkan sebagai *Data → Pengetahuan → Informasi..*

Kemampuan *knowledge transfer* menjadi aspek penting dalam sebuah organisasi untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. Aliran informasi dan pengetahuan kritis adalah bagaimana mengetahui jarak antara *tacit* dan *explicit knowledge* dapat dipindahkan. *knowledge transfer* adalah aspek terpenting dalam *knowledge management* karena sekali pengetahuan didapatkan oleh sebuah organisasi, pengetahuan tersebut harus memungkinkan dibagi oleh orang-orang yang ada dalam organisasi.

2.3. Knowledge Sharing

Dalam pandangan Gupta, Sharma, Hsu (2008), kemampuan organisasi melakukan transfer informasi dan pengetahuan adalah faktor penentu bagi organisasi dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Aliran informasi dan pengetahuan terjadi ketika *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* dibedakan dalam proses pemindahannya. *Transfer knowledge* adalah aspek terpenting dari *knowledge management* saat pengetahuan diambil atau didapatkan dari sebuah organisasi sehingga harus dapat dibagikan dari pribadi dan grup di dalam organisasi tersebut. Berikut ini beberapa definisi *knowledge sharing* antara lain :

2.3.1. Pandangan Dixon

Menurut Dixon (2000) ada lima tipe utama *knowledge sharing* yaitu *serial*, *near*, *far*, *strategic*, dan *expert transfer*. Masing-masing dibedakan menurut tujuan, metode, dan cara menggunakannya. Adapun lima tipe utama tersebut yaitu :

1. *Serial Transfer* : diterapkan ke sebuah tim yang mengerjakan satu tugas, kemudian tim yang sama mengulang tugas tersebut dalam konteks baru. Contohnya adalah tim pengganti generator uap di Bechtel (sebuah perusahaan konstruksi terkenal dari Amerika Serikat). Tim ini mengganti sebuah generator di sebuah lokasi spesifik, misalnya di perusahaan kimia, selama dua atau tiga bulan. Ketika tim menyelesaikan tugas tersebut, pekerjaan tim lantas berpindah ke kilang minyak untuk mengganti generator. Tim menggunakan kembali pengetahuan yang didapatkan dari mengerjakan perusahaan kimia. Di *serial transfer*, tim sumber dan tim penerima adalah tim yang sama. Serial transfer menawarkan efisiensi dalam kecepatan dan kualitas.
2. *Near transfer* : melibatkan transfer pengetahuan dari tim sumber ke tim penerima yang mengerjakan pekerjaan serupa dalam konteks sama tetapi di lokasi berbeda. Syarat utamanya adalah pekerjaan tersebut merupakan pekerjaan besar dan terus menerus. Sebuah contoh adalah tim pekerja Ford di Chicago dan di Atlanta. Di Atlanta tim pekerja dapat memasang rem depan mobil baru 15 detik lebih cepat dibanding tim pekerja di Chicago. Kemudian, tim pekerja Ford di Chicago menggunakan pengetahuan tim pekerja di Atlanta untuk dapat memasang rem depan supaya mendapatkan waktu yang sama. *Near transfer* membawa *explicit knowledge* dari satu lokasi ke lokasi lainnya.
3. *Far transfer* : melibatkan pemindahan *tacit knowledge* dari tim sumber ke tim penerima ketika pengetahuan berkaitan dengan tugas non-rutin. Contohnya adalah tim eksplorasi minyak mengundang tim lain untuk membantu

menginterpretasi data seismik dan geologi yang telah mereka kumpulkan. Pengetahuan ditransfer langsung ke masing-masing anggota tim terutama pada langkah dan prosedur yang tidak tertulis. Karena interpretasi dari data tersebut adalah tugas dengan beragam variabel, mereka harus menyajikan sesuai dengan pengetahuan mereka. *Far transfer* biasa digunakan untuk memungkinkan pemindahan pengetahuan yang sangat spesifik.

4. *Strategic transfer* melibatkan pemindahan pengetahuan yang sangat kompleks, seperti bagaimana merilis sebuah produk dari satu tim ke tim lain yang terpisah baik tempat maupun waktu. Transfer ini berbeda dari *far transfer* karena *strategic transfer* lebih terbatas lingkungannya seperti pada satu tim tertentu. Biasanya *strategic transfer* akan bermanfaat bagi perusahaan berskala global ketika pengetahuan bisa dipindahkan ke lokasi cabang di belahan dunia lain dengan konteks lingkungan yang berbeda.
5. *Expert Transfer*, melibatkan pemindahan *explicit knowledge* mengenai tugas yang dikerjakan rutin. Contohnya adalah teknisi yang mengirim surat elektronik ke jaringan pertemanannya untuk bertanya bagaimana meningkatkan kecerahan monitor kuno dan mendapatkan jawaban dari ahli yang mendalami bidang tersebut. Di dalam model transfer ini, kebutuhan keahlian dapat menjawab berbagai pertanyaan yang diajukan.

2.3.2. Pandangan Gupta, Sharma, dan Hsu

Metode lain untuk *knowledge sharing* adalah melalui CoP yakni sebuah kelompok orang yang peduli, berselera terhadap satu topik dan dengan pengetahuannya akan berinteraksi dengan yang lain. Contoh yang nyata dari CoP ini menurut Gupta, Sharma, dan Hsu (2008) adalah ketika perusahaan mesin fotokopi Xerox membentuk grup teknisi perbaikan mesin fotokopi. Melalui pengalaman dan jejaringnya,

khususnya soal masalah yang dihadapi, sebuah grup inti teknisi dapat secara cepat mendiagnosis masalah dan mengatasinya dengan cepat. Dampaknya, kepuasan pelanggan dan nilai bisnis Xerox makin meningkat.

Menurut Gupta, Sharma, dan Hsu (2008), organisasi seperti perusahaan telekomunikasi yang memiliki desain dan konstruksi luas, sistem yang kompleks, dan berjalan dalam jangka waktu lama, memiliki keterbatasan dalam mentransfer pengetahuan tentang masalah terkini. Organisasi harus dapat meng-*capture* dokumen dan artefak organisasi dengan cara efisien agar dapat digunakan dan diinterpretasikan kembali. Salah satu cara meng-*capture* pengetahuan adalah dengan cara *knowledge sharing*. Proses *knowledge sharing* bukan sesuatu yang mudah dilakukan oleh karyawan. Organisasi harus membangun lingkungan *knowledge sharing* yang meningkatkan kesempatan untuk menciptakan ide baru yang potensial dan bernilai. Dalam proses *knowledge sharing* dalam organisasi dilakukan baik melalui interaksi teknologi, teknik, dan bertemu antar individu yang akan memengaruhi keektifan distribusi pengetahuan.

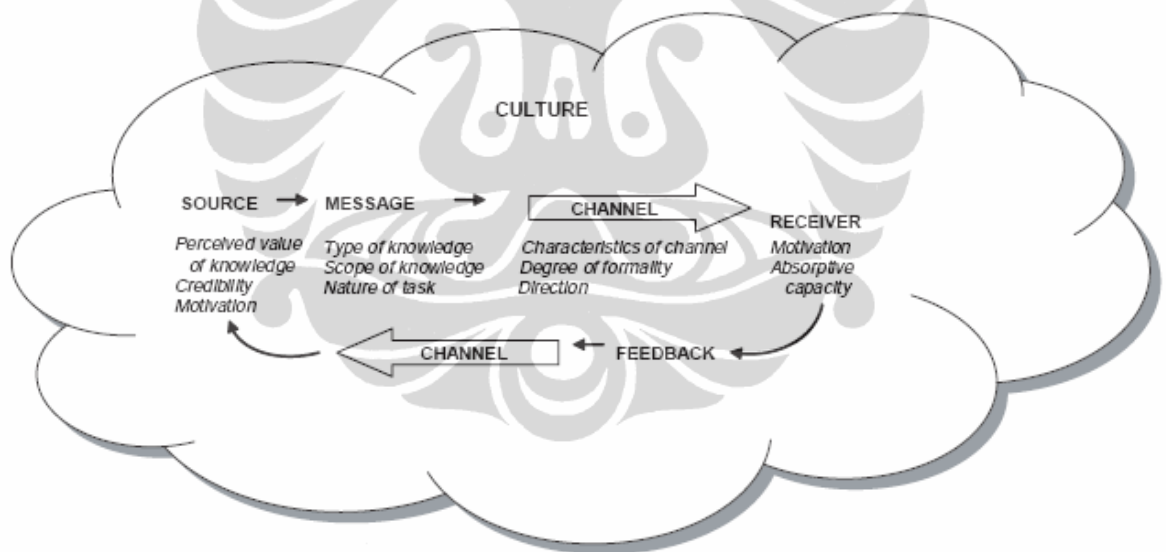
2.3.3. Pandangan Saenz, Aramburu, dan Rivera

Menurut Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010), ketika proses *knowledge sharing* dilibatkan dalam satu organisasi, maka harus ada pelibatan terhadap pengetahuan individu. Untuk melihat *knowledge sharing* dalam organisasi sejumlah studi dari peneliti melibatkan keuntungan dari adanya teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dimana interaksi antar individu menjadi kunci. Forum diskusi *online*, intranet, ekstranet, dan *knowledge repositories* adalah contoh *knowledge sharing* berbasis TIK, sedangkan basis inisiatif karyawan diantaranya CoP, pelatihan, mentoring, dan rotasi pekerja fungsional adalah contohnya. Dalam pandangan Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010) tersebut, *knowledge sharing* sangat membantu munculnya *knowledge creation*, tetapi tidak dapat dipahami hanya sebagai proses bisnis sehari-hari.

Sebaliknya kredibilitas dari inisiatif *knowledge sharing* yang dipraktekkan dapat membuat kerusakan serius dan kesempatan untuk *knowledge creation* baru menjadi tidak terwujud.

2.3.4. Pandangan Jacobson

Jacobson (2008) menekankan bahwa dalam memahami *knowledge sharing* harus mengerti apa yang terjadi di level individu sebagai inti dari proses *knowledge sharing*. Jacobson menawarkan satu model *knowledge sharing* yang diadaptasi dari model proses komunikasi Shannon Weaver dan Barlo. Model yang ditawarkan oleh Jacobson adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model *knowledge sharing* Jacobson

Sumber : Jacobson (2008)

Ada enam faktor utama yang dapat dilihat dalam proses *knowledge sharing*.

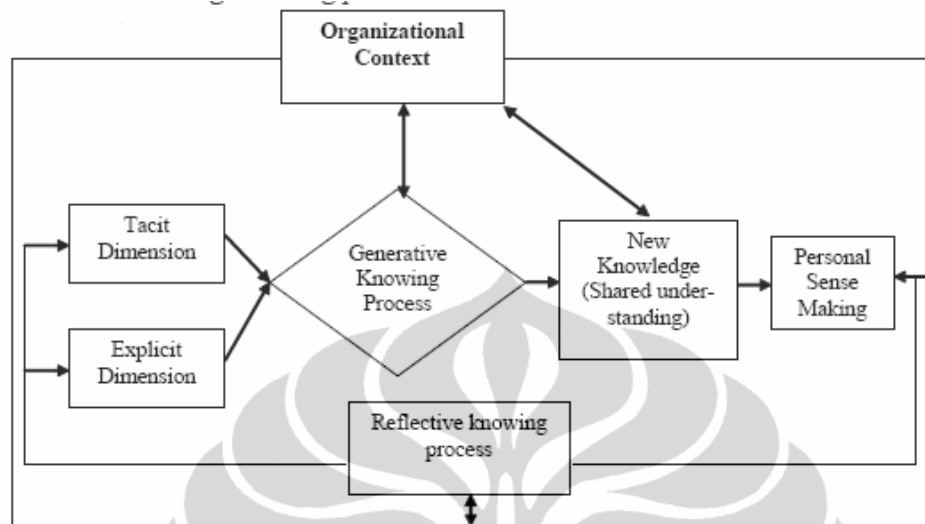
1. Sumber pengetahuan yaitu individu yang memiliki pengetahuan dan memindahkan pengetahuan tersebut ke orang lain. Ada tiga karakteristik sumber pengetahuan yaitu :
 - a. Aliran pengetahuan antar individu diasosiasikan dengan biaya, maka pemilik pengetahuan dianggap lebih bernilai dibanding yang tidak memiliki.
 - b. Kredibilitas sumber pengetahuan, ini berhubungan dengan kompetensi seseorang untuk membagi pengetahuan yang dimilikinya.
 - c. Motivasi dari sumber pengetahuan untuk bersedia berbagi karena yang memiliki pengetahuan biasanya memiliki status kekuasaan lebih besar di organisasi.
2. Pesan. Dalam konteks ini Jacobson melihat bahwa jenis pengetahuan dan cakupan pengetahuan seperti apa yang akan dibagi dalam organisasi.
3. Penerima pengetahuan. Pada proses berbagi pengetahuan, efektivitasnya bergantung pada motivasi dan kapasitas menyerap dari penerima pengetahuan. Motivasi lebih pada persoalan pemahaman menggunakan pengetahuan dari sumber lain. Sedangkan kapasitas menyerap pengetahuan baru adalah bagaimana pengetahuan tersebut dapat digabungkan dengan pengetahuan yang dimiliki.
4. Kanal komunikasi atau bagaimana pengetahuan dikomunikasikan. Ada sejumlah kanal yang dapat digunakan untuk *knowledge sharing* mulai dari pertemuan tatap muka langsung, hingga menggunakan jalur teknologi informasi (internet, email, forum diskusi, hingga portal *knowledge sharing*). Kanal komunikasi ini bisa bersifat formal dan non-formal.
5. Umpan balik. *Knowledge sharing* dapat terlihat apabila ada respon verbal maupun non-verbal dari penerima pengetahuan yang menandakan penerima mengerti pesan yang diterima tersebut.

6. Budaya organisasi. Budaya yang direfleksikan ke dalam nilai-nilai organisasi, norma-norma, dan dipraktekkan dalam kegiatan sehari-hari di sebuah organisasi. Ada empat aspek yang dapat dilihat bagaimana budaya dapat mempengaruhi *knowledge sharing*, yaitu :
 - a. Ukuran asumsi budaya yang melihat pengetahuan sebagai sesuatu yang penting
 - b. Budaya menjadi mediasi di antara pengetahuan individu, kelompok, dan organisasi
 - c. Budaya menciptakan konteks organisasi dalam interaksi sosial
 - d. Budaya berdampak pada penciptaan dan adopsi pengetahuan baru.

Satu nilai yang disebutkan oleh Jacobson sebagai bagian yang harus ada dalam budaya *knowledge sharing* adalah kepercayaan, dimana ada penghormatan kepada pemilik ide. Hal ini diharapkan agar dalam proses *knowledge sharing* orang yang memberi pengetahuan baru harus mendapat penghargaan dan balasan setara. Kepercayaan harus dapat dilihat dimana-mana dan harus dimulai dari jajaran manajemen teratas. Secara khusus, manajemen teratas harus melakukan hal tersebut karena kegiatan mereka didefinisikan sebagai nilai-nilai dalam organisasi.

2.3.5. Pandangan Liu

Liu (2008) menawarkan sebuah pendekatan *knowledge sharing* yang melibatkan interaksi sosial di dalam organisasi. Pendekatan ini melihat pengetahuan melekat dalam interaksi sosial yang mencakup pemilik, pencari, dan pembagi pengetahuan. Hal ini melekat pada aturan, rutinitas, budaya, dan penggunaan teknologi di dalam sebuah organisasi. Liu menggambarkan pendekatan ini sebagai berikut :



Gambar 2.3. Proses *Knowledge Sharing* yang melekat di dalam interaksi sosial di organisasi

Sumber: Liu (2008)

Menurut Liu, sejumlah faktor organisasi sangat mempengaruhi proses *knowledge sharing* yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Terdapat hubungan antara lingkungan institusi, faktor organisasi, kegiatan individu, dimana konteks sosial dan individu sangat berhubungan. Beberapa faktor organisasi yang berpengaruh ini ada yang bersifat formal yaitu :

- a. Struktur dan rutinitas organisasi
- b. Sistem penghargaan dan faktor motivasi
- c. Kanal komunikasi dan teknologi informasi.

Sedangkan pengaruh yang bersifat informal yaitu : jejaring informal *knowledge sharing* , iklim organisasi dan norma-norma informal.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan dalam memotret penerapan *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Maholtra (2004) tujuan penelitian deskriptif adalah menggambarkan secara tepat suatu keadaan, sifat, ataupun gejala lain di dalam masyarakat. Ada beberapa alasan menggunakan metode ini. Salah satunya adalah dapat menggambarkan karakteristik sebuah kelompok. Selain itu dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang berguna dalam pelaksanaan penelitian. Selanjutnya, penelitian deskriptif dapat membuat prediksi spesifik dari suatu organisasi. Pada penelitian ini pendekatan yang dilakukan adalah dengan studi kasus. Menurut Creswell (2010) studi kasus merupakan strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Salah satu kelebihan pendekatan kualitatif dalam penelitian yaitu mampu memahami gejala sebagaimana subyek mengalaminya, sehingga diperoleh gambaran yang sesuai dengan subyek dan bukan semata-mata kesimpulan yang dipaksakan. Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang realitas atau fenomena sosial yang bersifat unik dan kompleks, terdapat regularitas atau pola tertentu, namun penuh dengan keragaman. Data atau informasi harus ditelusuri secara luas dan dalam. Penelusuran seperti tersebut diatas dimaksudkan agar penulis dapat menggambarkan fenomena penerapan *knowledge sharing* sehingga berhasil memunculkan proses, produk, dan

layanan baru di PT Indosat Tbk yang inovatif secara lengkap. Dengan cara ini, peneliti mampu menggambarkan fenomena yang diteliti secara utuh.

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah PT Indosat Tbk. Setelah menentukan lokasi yang akan diteliti, maka ditentukan informan penelitian. Pada penelitian ini, pengambilan partisipan menggunakan teknik sampling bertujuan. Teknik ini dipakai karena pertimbangan untuk mengidentifikasi tipe kasus khusus dalam penelitian mendalam. Jumlah informan dapat sedikit, tetapi juga dapat banyak (Neuman, 2000). Selanjutnya apabila dalam proses pengumpulan data sudah tidak ditemukan lagi variasi informasi, maka peneliti tidak perlu lagi untuk mencari informan baru, proses pengumpulan informasi dianggap sudah selesai.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi dan wawancara mendalam. Wawancara mendalam dengan informan terpilih karena dari wawancara tersebut tersedia data utama tentang persepsi atau penilaian bersifat subyektif dan kualitatif. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai penerapan *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk. Dalam penelitian ini dilakukan observasi partisipan terbuka. Dalam observasi partisipan terbuka, peneliti akan ikut dalam *knowledge sharing* yang diadakan oleh PT Indosat Tbk. Artinya sebagai observasi partisipan terbuka maka subyek yang diteliti mengerti bahwa mereka sedang diteliti atau diamati.

Di dalam pendekatan kualitatif, langkah pengumpulan data melalui pengumpulan informasi dan wawancara baik yang terstruktur maupun tidak, dokumentasi, materi-materi visual, serta usaha merancang protokol dalam merekam atau mencatat informasi (Creswell, 2010). Menurut Creswell, dalam penelitian kualitatif beberapa

prosedur penelitian yaitu karena gagasan penelitian kualitatif adalah memilih dengan sengaja dan penuh perencanaan terhadap informan dan lokasi (dokumen atau materi visual) penelitian yang dapat membantu peneliti memahami masalah yang diteliti. Ada empat hal penting yang harus dibahas yaitu :

1. Lokasi penelitian yaitu dimana tempat penelitian akan dilakukan
2. Aktor yaitu siapa yang diwawancarai
3. Peristiwa yaitu kejadian apa yang dirasakan oleh aktor yang akan dijadikan topik wawancara dan observasi
4. Proses yaitu sifat peristiwa yang dirasakan oleh aktor dalam *setting* penelitian.

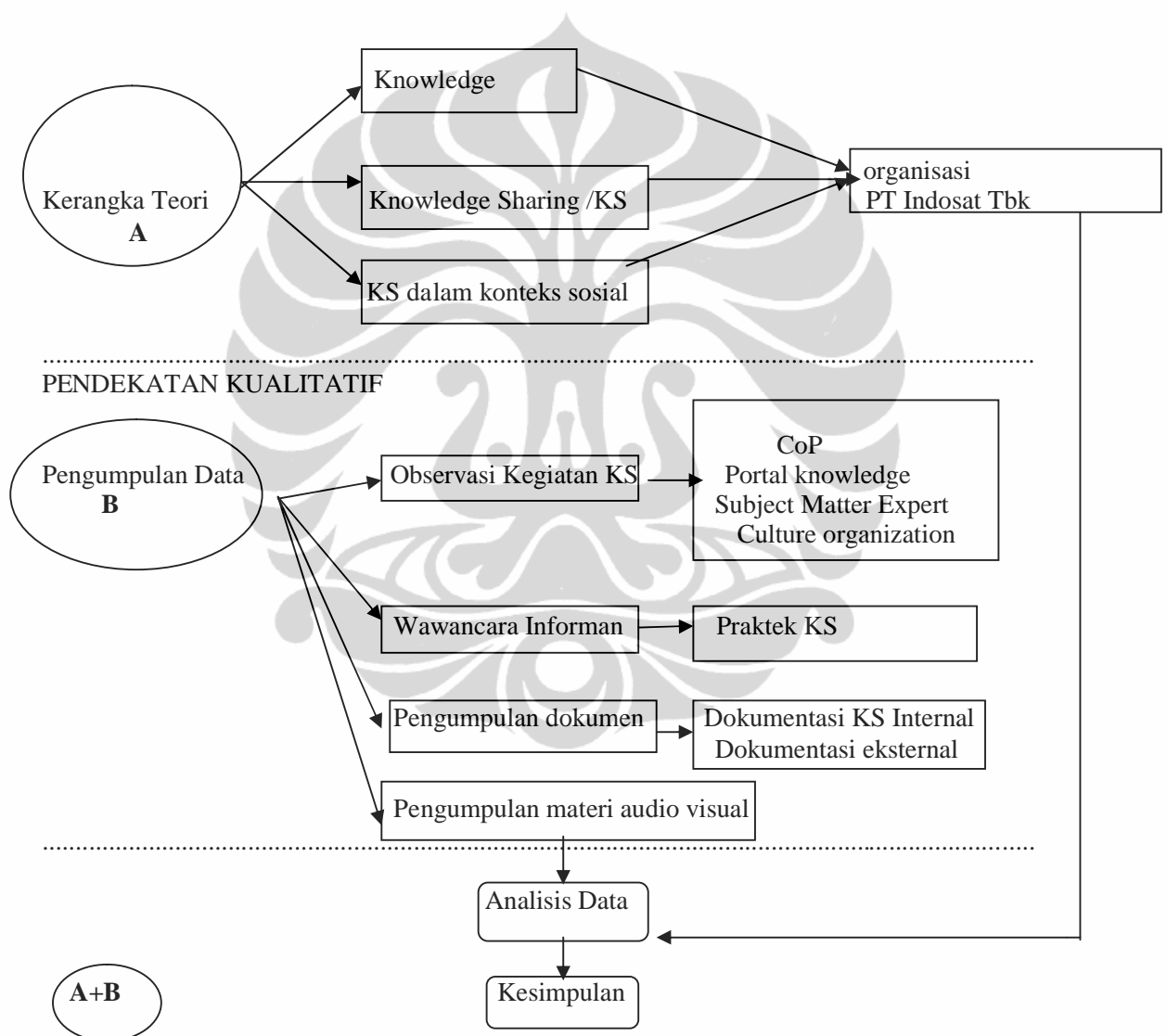
Kemudian diperlukan strategi pengumpulan data yang terdiri dari empat strategi yaitu observasi kualitatif, wawancara kualitatif, pengumpulan dokumen kualitatif, dan pengumpulan materi audio dan visual.

1. Observasi kualitatif dengan cara peneliti turun langsung ke lapangan mengamati perilaku dan aktivitas individu di lokasi penelitian. Dalam pengamatan ini, peneliti merekam atau mencatat aktivitas dalam lokasi penelitian.
2. Wawancara kualitatif dilakukan kepada informan terpilih dengan pertanyaan umum yang bersifat tidak terstruktur dan bersifat terbuka yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari para informan.
3. Mengumpulkan berbagai dokumen-dokumen kualitatif yang dapat berupa dokumen publik seperti: surat kabar, makalah, laporan kantor ataupun dokumen privat seperti surat, email, dan sebagainya.
4. Mengumpulkan materi audio dan visual. Materi ini berupa foto, objek – objek seni, video tape, atau segala macam rekaman lainnya.

Wawancara penelitian adalah suatu metode penelitian yang meliputi pengumpulan data melalui interaksi verbal secara langsung antara pewawancara dan responden (Sevilla. 1993). Hal ini sesuai dengan tipe penelitian deskriptif yang dipakai untuk menggali sebanyak mungkin informasi atas permasalahan yang diteliti. Teknik wawancara sengaja dipilih karena komunikasi berlangsung dalam bentuk tanya jawab dalam hubungan tatap muka, sehingga gerak dan mimik responden merupakan pola media yang melengkapi kata-kata secara verbal. Keuntungan lain teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara tidak hanya menangkap pemahaman atau ide tetapi juga dapat menangkap perasaan, pengalaman, emosi, motif yang dimiliki responden yang bersangkutan. Pada tahap wawancara ini, yang menjadi pertimbangan adalah informan kunci . Sebelum wawancara, informan ditanya terlebih dulu mengenai kesediannya berpartisipasi dalam penelitian ini. Wawancara dilakukan langsung dengan informan pada waktu dan tempat yang telah ditentukan oleh informan.

3.4 Desain Penelitian

Pada penelitian ini, penulis membuat bagan aliran mekanisme desain penelitian berbasis pendekatan kualitatif. Bagan aliran disajikan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Bagan Aliran Desain Penelitian

3.5 Teknik Analisis Data

Pada penelitian kualitatif, proses analisis data secara keseluruhan melibatkan usaha memaknai data berupa teks atau gambar (Creswell, 2010). Peneliti harus mempersiapkan data tersebut untuk dianalisis, memperdalam pemahaman terhadap data, menyajikan data, dan membuat interpretasi arti yang lebih luas terhadap data tersebut. Dalam pendekatan kualitatif, menurut Creswell (2010), beragam tahap harus dilakukan oleh peneliti kualitatif dalam melakukan analisis data. Langkah tersebut yaitu :

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk dianalisis. Data wawancara terhadap informan penelitian di PT Indosat Tbk akan dipilah-pilah dan disusun ke dalam jenis yang berbeda tergantung dari sumber informasi
2. Membaca keseluruhan data yang didapatkan dari wawancara yang dilakukan kepada narasumber di PT Indosat Tbk. Kemudian membangun pengertian umum gagasan utama terhadap data yang diperoleh
3. Menganalisis lebih detil dengan memberikan kode pada data. Proses ini merupakan proses mengolah materi informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.
4. Menerapkan proses pengkodean untuk mendeskripsikan setting, orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis. Deskripsi melibatkan usaha penyampain informasi yang detil.
5. Deskripsi dan tema akan disajikan kembali dalam bentuk narasi atau laporan kualitatif.

6. Memaknai atau menginterpretasi data berupa interpretasi peneliti dengan berdasarkan atas kenyataan bahwa peneliti membawa budaya, sejarah, dan pengalaman pribadi ke dalam penelitian. Interpretasi juga dapat berupa makna yang berasal dari perbandingan hasil penelitian dengan informasi yang berasal dari literatur atau teori



BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Gambaran Umum Subyek Penelitian

Sejak tahun 1961, layanan telekomunikasi di Indonesia diselenggarakan oleh badan usaha milik negara yaitu PT Telkom. Jasa layanan telekomunikasi yang disediakan oleh Telkom adalah layanan telepon kabel, jasa sambungan internasional, dan jasa telekomunikasi lainnya. Tahun 1967, setelah pemerintah mengumumkan peraturan membuka penanaman modal asing untuk masuk di sektor bisnis telekomunikasi, Indosat berdiri pada 10 November 1967. Indosat didirikan sebagai perusahaan modal asing dan mulai menjadi perusahaan penyedia jasa layanan telekomunikasi internasional dan satelit untuk keperluan penyiaran. Pada tahun 1980, Indosat berubah menjadi badan usaha milik negara yang dimiliki oleh pemerintah Indonesia seperti PT Telkom.

Secara komersial Indosat memulai kegiatannya pada September 1969 dengan mengoperasikan stasiun bumi melalui akses ke satelit Intelsat. Indosat mengubah dirinya menjadi penyedia layanan telekomunikasi terintegrasi sejak tahun 2000 ketika pemerintah membuka kompetisi di industri jasa telekomunikasi. Pada tahun tersebut pemerintah mengeluarkan regulasi dengan membuka kompetisi pasar bebas di sektor telekomunikasi dengan menghentikan monopoli di industri jasa telekomunikasi. Mulai saat itu, PT Telkom dan PT Indosat tidak lagi memonopoli jasa layanan telekomunikasi sehingga Indosat mulai melebarkan usahanya di jasa telekomunikasi seluler. Pada tahun 2001, pemerintah mengambil alih saham Telkom di Indosat dan anak perusahaannya, sedangkan Telkom mengakuisisi saham Indosat di Telkomsel (anak perusahaan PT Telkom). Jadi, sejak regulasi kepemilikan silang tersebut

dihapuskan, Indosat menjadi perusahaan telekomunikasi yang memberi layanan menyeluruh mulai dari jasa telekomunikasi internasional, solusi, hingga seluler.

Pada akhir Desember 2002, pemerintah menjual 41,94% saham Indosat ke STT Telemedia Singapura sehingga Indosat kembali menjadi perusahaan asing. Setelah itu, Indosat menyatukan dua anak perusahaannya yakni IM3 (Indosat Multimedia Mobile) dan Satelindo sehingga menjadi salah satu operator seluler terbesar di Indonesia. Kepemilikan saham mayoritas Indosat sebesar 40,81% berpindah ke tangan Qtel (Qatar Telecom) pada 22 Juni 2008 lalu, selebihnya pemegang sahamnya adalah pemerintah Indonesia 14,29% dan publik 44,90%. Pada tahun 2009, komposisi pemegang saham Indosat berubah yakni Qtel Asia 65%, pemerintah Indonesia 14,29%, Skagen AS 5,38%, dan publik 15,33%. Saat ini, Indosat adalah penyelenggara telekomunikasi dan informasi yang memberikan jasa layanan seluler (Mentari, Matrix dan IM3), jasa telekomunikasi tetap atau jasa suara tetap (seperti jasa Sambungan Langsung Internasional yaitu SLI 001, SLI 008 dan FlatCall 01016, jasa jaringan selular tetap yaitu StarOne dan Indosat Phone). Indosat juga penyelenggara jasa data tetap (MIDI) bersama-sama dengan anak perusahaannya yaitu, Indosat Mega Media (IM2) dan Lintasarta. Indosat kini memiliki delapan kantor cabang di seluruh Indonesia yakni Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Kalimantan, Sulampapua (Sulawesi, Maluku, Papua), Jabotabek, Jawa Barat, Jawa Tengah dan DIY, Jawa Timur (termasuk Bali, dan Nusa Tenggara). (Laporan Tahunan Indosat, 2009)

Visi dan Misi Indosat

Visi Indosat adalah menjadi penyedia layanan pilihan dengan menyediakan produk, layanan, dan solusi yang menyeluruh. Visi lainnya adalah menjadi pilihan utama konsumen dalam solusi, layanan, dan produk informasi dan komunikasi serta menyediakan layanan dan produk yang berkontribusi pada kehidupan masyarakat.

Universitas Indonesia

Misi Indosat adalah menyediakan dan mengembangkan produk yang inovatif dan berkualitas tinggi, memberi nilai lebih kepada pemegang saham, dan menyediakan kualitas kehidupan bagi penggunanya.

Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, Indosat mencanangkan *corporate value* yaitu INSAN GEMILANG yang merangkum nilai-nilai integritas, kerjasama, dan keunggulan. Nilai-nilai dalam *corporate value* tersebut yang kemudian menjadi nilai yang melekat dalam setiap individu di dalam organisasi Indosat. Penjabaran dari *corporate value* ini sebagai berikut

Tabel 4.1. Penjabaran *Corporate Value* PT Indosat Tbk

Sumber : Laporan Tahunan Indosat, 2009

<i>Integrity</i>	<i>Teamwork</i>	<i>Excellence</i>	<i>Partnership</i>	<i>Consumer Focus</i>
Menerapkan standar etika tertinggi untuk semua aspek pekerjaan, berdasarkan prinsip-prinsip loyalitas, tanggung jawab dan dedikasi pada perusahaan.	Bekerjasama menjadi satu kesatuan, memanfaatkan keterampilan dan pengalaman dari semua partner dalam lingkungan yang saling percaya.	Berusaha keras menghasilkan yang terbaik untuk segala hal yang dikerjakan dan hasil karya sesuai dengan yang diharapkan.	Berkomitmen selalu menjadi partner yang baik dan bekerja menciotakan kolaborasi yang produktif dan bermanfaat bagi kedua belah pihak.	Fokus untuk memenuhi keinginan konsumen dalam semua hal yang dikerjakan.

Menurut Gupta, Sharma, dan Hsu (2008), organisasi seperti perusahaan telekomunikasi yang memiliki desain dan konstruksi luas, sistem yang kompleks, dan berjalan dalam jangka waktu lama, memiliki keterbatasan dalam mentransfer pengetahuan tentang masalah terkini. Organisasi harus dapat menangkap dokumen

dan artefak organisasi dengan cara efisien agar dapat digunakan dan diinterpretasikan kembali. Salah satu cara mengambil pengetahuan yaitu dengan cara *knowledge sharing*. Proses *knowledge sharing* bukan sesuatu yang mudah dilakukan oleh karyawan. Organisasi harus dapat membangun lingkungan *knowledge sharing* yang meningkatkan kesempatan untuk menciptakan ide baru yang potensial dan bernilai. (Mitchell. 2008). Dalam proses *knowledge sharing* tersebut memerlukan distribusi pengetahuan melalui organisasi. Caranya melalui interaksi menggunakan teknologi, teknik, dan bertemu antar individu yang akan memengaruhi keefektifan distribusi pengetahuan.

4.2. Pendekatan Bahasan

Analisis mengenai proses *knowledge sharing* di Indosat bertujuan untuk menggambarkan kondisi yang ada di organisasi tersebut. Konsep-konsep kegiatan yang mencerminkan proses *knowledge sharing* yang tidak dapat dihitung secara kuantitatif dipergunakan sebagai bahan analisis. Karena itu, penelitian kualitatif adalah metode yang tepat karena akan memudahkan penulis mendapatkan pengertian dan gambaran yang lebih jelas dari perspektif subyek dan menghubungkannya dengan teori pendukung. Pada penulisan Tugas Akhir ini, informasi relevan didapatkan dari kombinasi antara manajemen senior dan pelaksana harian operasional, karena mewakili kontribusi dan tanggung jawabnya masing-masing untuk terlaksananya *knowledge sharing*. Manajemen senior dapat memberi informasi dan pandangan kebijakan manajemen mengenai *knowledge sharing*, sedangkan subyek lainnya dapat memberikan pandangan mengenai sisi operasional *knowledge sharing* sesuai kondisi di organisasi. Berikut ini adalah uraian karakteristik subyek yang diwawancarai, dengan waktu wawancara antara bulan Maret hingga April 2011.

Tabel 4.2. Daftar Informan Penelitian

Subyek	Arjuna	Bima	Yudistira	Nakula	Sadewa	Gatotkaca
Bagian	HRD	HRD	HRD	Marketing&Sales	Marketing&Sales	Business&Strategy
Jabatan	DH	Staf	SME	Head of Area	Manager	DH

Keterangan : *DH* : *Division Head* : Kepala Divisi
SME : *Subject Matter Expert* : Pakar Subjek
Head of Area : Kepala cabang

Jumlah subyek yang diwawancarai adalah 6 orang informan yaitu orang yang dapat memberikan keterangan dan informasi mengenai masalah yang sedang diteliti dan dapat berperan sebagai narasumber selama proses penelitian. (Neumann. 2000) . Kelompok informan adalah para ahli yang dapat memahami dan memberi penjelasan mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan penelitian dan menguasai bidangnya dari beberapa aspek yang ada di organisasi yakni divisi Human Resources Departement (HRD) yang menjalankan fungsi *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk, divisi *Marketing and Sales*, serta divisi *Business and Strategy* yang berkecimpung di wilayah inovasi produk.

4.3. Knowledge Management di Perusahaan Telekomunikasi

Penerapan *Knowledge Management* akan membuat perusahaan berjalan dengan cepat. Menurut Fatwan (2011), pengetahuan telah mengganti tumpukan persediaan barang dan bangunan. Aset fisik telah berubah menjadi aset intelektual dan keberadaannya makin diperhitungkan. Fatwan membandingkan dua perusahaan yaitu Walt Disney dan Google Inc. Disney mewakili perusahaan yang mempunyai aset fisik yang bertebaran dimana – mana. Didirikan sejak tahun 1923. Walt Disney merupakan perusahaan hiburan dan media yang terbesar di Amerika. Google dikategorikan sebagai perusahaan yang tidak memiliki banyak aset fisik. Google didirikan tahun 1998. Hal yang menarik adalah, meskipun Google tidak memiliki

aset fisik sebesar Walt Disney, ternyata kapitalisasi pasar Google jauh diatas Walt Disney. Walt Disney tercatat di New York Stock Exchange, sementara Google tercatat di Nasdaq. Kapitalisasi pasar Walt Disney sebesar US\$69,206. Sedangkan Google tercatat US\$202,58 miliar. Hampir tiga kali lipat dari Walt Disney. Hal ini dapat terjadi karena kehebatan aset intelektual yang menjadi kekuatan Google. Artinya, modal intelektual yang membuat Google mampu menjadi perusahaan raksasa melewati perusahaan yang telah mapan bertahun-tahun. Kuncinya, adalah bagaimana perusahaan seperti Google berhasil membangun kepedulian di antara sesama karyawan mengenai cara mengalirkan pengetahuan melalui penerapan *knowledge management*.

Pengembangan suatu pengetahuan selalu membutuhkan keterlibatan seluruh komponen di dalam perusahaan. Karena pengetahuan bersifat kontekstual, maka pengetahuan di sebuah perusahaan tidak selalu cocok diterapkan untuk perusahaan lain. Usaha identifikasi dan pemetaan pengetahuan unggul yang dimiliki organisasi menjadi faktor penting keberhasilan penerapan *knowledge management*. Sejalan dengan hal itu, menurut Jennex (2008), perusahaan telekomunikasi dapat menjadi salah satu bukti keberhasilan penerapan *knowledge management*. Ia melihat bagaimana Nortel, sebuah perusahaan telekomunikasi di Amerika Serikat berhasil memahami organisasi, termasuk dalam menggunakan pengetahuan yang dimilikinya untuk memajukan perusahaan. Menurut Jennex, *knowledge management* pada dasarnya adalah proses perubahan organisasi dengan ukuran keberhasilan pada perbaikan proses kinerja. Jennex melihat bahwa ada empat faktor keberhasilan Nortel dalam melaksanakan *knowledge management* yaitu :

1. Strategi *knowledge management* yakni proses penggunaan pengetahuan dan untuk apakah pengetahuan tersebut ditinjau dari sumber, pengguna, bentuk, dan infrastruktur teknologi penyimpanan pengetahuan.
2. Manajemen mendukung *knowledge management* melalui kepemimpinan, alokasi manajemen sumber daya, dan selalu mengontrolnya untuk memastikan keberhasilan jalannya *knowledge management*.
3. Sumber Daya Keuangan yaitu bagaimana sumber daya keuangan dibutuhkan untuk membentuk sistem *knowledge management* yang baik.
4. Dukungan eksternal yaitu bagaimana dukungan eksternal akan membawa organisasi berhasil mengeksploitasi pengetahuan untuk menjaga posisi kompetitif di pasar.

PT Indosat Tbk yang juga salah satu perusahaan berbasis telekomunikasi di Indonesia juga memiliki ciri yang mirip dengan Nortel. Menarik disimak bahwa salah satu proses yang terjadi di dalam *knowledge management* adalah kemampuan organisasi dalam menerapkan *knowledge sharing*. Ketika proses *knowledge sharing* muncul dalam organisasi maka semua individu di dalam organisasi harus terlibat secara aktif. Menurut Saenz, Aramburu, dan Rivera (2010), penerapan *knowledge sharing* memicu munculnya *knowledge creation* yang dibutuhkan oleh setiap organisasi. Di dalam organisasi dengan basis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) seperti di PT Indosat Tbk, bahwa interaksi antar individu dapat menjadi kunci dalam memahami *knowledge sharing*. Beberapa contoh interaksi itu dapat berupa forum diskusi *online*, intranet, ekstranet, dan penyimpanan pengetahuan. Sedangkan *knowledge sharing* berbasis atas inisiatif karyawan dapat diamati melalui program pelatihan, CoP, mentoring, hingga rotasi pekerja fungsional.

4.4. *Knowledge Management* di PT Indosat Tbk

Sebagai perusahaan dengan basis TIK, inisiatif *knowledge management* secara alamiah telah berjalan. Sebagai contoh pada awal 1990-an, Indosat telah mengadopsi konsep *knowledge sharing* berbasis internet yakni penyediaan *e-learning*. Model pembelajaran antar karyawan ini dapat diakses melalui situs intranet dan mengupas beragam tema mulai dari ilmu tentang teknologi telekomunikasi, pemasaran, motivasi, hingga organisasi. (Kurniawan, 2009).

Inisiatif pelaksanaan *knowledge management* yang dimulai pada tahun 2008 mengacu kepada nilai-nilai perusahaan yakni Keunggulan. Nilai itu memberikan makna bahwa setiap orang di dalam organisasi harus selalu mempunyai semangat untuk menjadi yang terbaik. Selain itu, setiap saat selalu siap untuk mengembangkan kemampuan dirinya. Kondisi ini juga diperkuat dengan keunggulan teknologi yang menjadi basis dari PT Indosat Tbk sebagai perusahaan telekomunikasi. (Kurniawan, 2009)

4.4.1. Visi dan Misi *Knowledge Management* Indosat

Inisiatif *knowledge management* dilaksanakan oleh divisi *learning and capabilities* yang ada di departemen HRD pada waktu itu.

Visi dalam *knowledge management* tersebut adalah menjadi penggerak dalam penguasaan, penciptaan, dan pemanfaatan pengetahuan untuk menghasilkan inovasi yang mendukung penyediaan solusi informasi dan telekomunikasi yang terdepan.

Misi dari inisiatif *knowledge management* yaitu mampu memanfaatkan teknologi yang tepat, penggunaan sistem pembelajaran dan *knowledge sharing* yang efektif serta mengembangkan infrastruktur dan sistem untuk menumbuhkan budaya belajar dan *knowledge sharing*.

4.4.2. Strategi *Knowledge Management* Indosat

Dari visi dan misi tersebut, ada tiga hal strategis yang menjadi strategi Indosat dalam pelaksanaan *knowledge management* yaitu budaya belajar dan pengembangan sistem dan mekanisme serta teknologi. Di level strategi, inisiatif *knowledge management* PT Indosat Tbk berusaha untuk mengintegrasikan proses penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan ke dalam proses bisnis terutama untuk memudahkan dan mempercepat proses penciptaan nilai tambah.

4.4.3. Cetak Biru *Knowledge Management* Indosat

Ketika inisiatif *knowledge management* dikenalkan pada 2008, divisi *learning and capabilities* sebagai penanggung jawab inisiatif tersebut membuat cetak biru implementasi *knowledge management*. Ada empat tahapan yang dipersiapkan yaitu :

1. Sebelum tahun 2008 sebagai fase *knowledge management* yang terpisah-pisah ditandai dengan adanya *knowledge sharing* di beberapa unit dan divisi, *e-learning*, komunitas, dan forum berbagi ide
2. 2008-2009 sebagai fase desain. Pada tahap ini, inisiatif *knowledge management* mulai menjadi keputusan perusahaan sehingga infrastruktur *knowledge management* mulai dikembangkan. Pada tahap ini pula langkah membangun budaya *knowledge sharing* mulai menjadi program nyata.
3. 2009-2013 sebagai fase pengembangan dan memapankan budaya pengetahuan. Pada tahapan ini program yang akan dibangun adalah membuat program penghargaan dan memperkuat program inovasi sebagai hasil akhir dari inisiatif *knowledge management*
4. Setelah 2013 sebagai fase organisasi pembelajar dan inovatif. Program yang akan dilakukan pada fase itu yaitu memelihara budaya *knowledge sharing*, program penghargaan dan memastikan akses pengetahuan menjadi bagian dari proses berlangsungnya *knowledge management* di dalam organisasi.

4.5. Knowledge Sharing di PT Indosat Tbk

Proses *knowledge sharing* di PT Indosat Tbk tidak terlepas dari inisiatif *knowledge management* yang digagas bagian HRD pada tahun 2008. Inisiatif itu diwujudkan dalam bentuk *knowledge forum* yaitu sebuah forum bebas dan informal yang membahas beragam pengetahuan dan wawasan yang melibatkan berbagai lapisan di dalam perusahaan, yang akan mendukung terbentuknya budaya belajar mandiri dan budaya *knowledge sharing*. Ada tiga macam kegiatan dalam *knowledge forum* itu yaitu :

1. *Knowledge cafe* yaitu forum yang diadakan di kantor pusat dengan mengangkat tema umum yang menghadirkan narasumber dari dalam internal organisasi maupun mengundang ahli lain yang kompeten di bidang yang bersangkutan. Pada periode 2008- 2010 telah terlaksana sebanyak 20 kali
2. CoP (*Community on Practice*) yang menekankan pada forum yang diadakan di berbagai unit dan divisi dengan mengangkat tema seputar pekerjaan. Pada tahun 2009 terlaksana kegiatan lebih dari 50 kali
3. CoI (*Community of Interest*) yaitu forum berbasis ketertarikan anggota organisasi pada hobi. Contoh kegiatan CoI adalah klub fotografi Indosat, paduan suara Indosat, Indosat book reader dan sebagainya.

Pada pelaksanaan *knowledge sharing* yang menjadi inisiatif dari pelaksanaan *knowledge management*, Indosat menggunakan dua model pelaksanaan yaitu proses *knowledge sharing* secara online dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan proses tatap muka secara langsung atau offline.

4.5.1. Knowledge Sharing Offline

Proses *knowledge sharing* offline dengan melakukan proses tatap muka secara langsung berlangsung pada fase desain dan pengembangan. Kegiatan tersebut

berjalan secara serentak di kantor pusat maupun di kantor cabang yang berada di daerah. Untuk kegiatan *knowledge sharing* yang dilaksanakan di kantor pusat dan didorong pelaksanaannya oleh divisi HRD adalah *knowledge café*. Sedangkan yang ada di unit kerja dan di cabang lebih terfokus pada CoP (*Community of Practice*) yang mengupas tema lebih spesifik yaitu tema seputar pekerjaan.

4.5.1.1. *Knowledge Cafe*

Knowledge cafe adalah kegiatan diskusi dua arah yang dilaksanakan di kantor pusat dengan menghadirkan narasumber yang datang dari dalam organisasi maupun mengundang ahli dari luar. Kegiatan ini hanya dilaksanakan di kantor pusat dan tidak diadopsi di kantor-kantor cabang. Kegiatan *knowledge cafe* diadakan pada jam kerja di kantor pusat dan melibatkan seluruh karyawan dan berlangsung pada periode 2008-2010. *Knowledge cafe* ini biasa diadakan di lobby gedung pusat Indosat sehingga menarik minat banyak karyawan untuk ikut dalam diskusi terbuka tersebut.

Pada pelaksanaannya, *knowledge cafe* selalu mengambil tema-tema diskusi yang relevan dengan bisnis Indosat secara umum. Selain materi-materi motivasi, juga ada materi mengenai potret industri yang digeluti Indosat untuk memberi perspektif terhadap perubahan yang terjadi di industri telekomunikasi. Karena mengambil tema populer, akibatnya karyawan menjadi terpicu untuk mengunjungi MyKnowledge karena hasil-hasil diskusi di *knowledge cafe* kemudian diunggah ke situs tersebut. Hasil dokumentasi itu dapat berupa resume teks maupun rekaman video sehingga ketika karyawan ingin melihat kembali apa isi diskusi di *knowledge cafe* dapat dengan mudah memperolehnya di situs MyKnowledge. Ketidakberlangsungan *knowledge cafe* akibat kebijakan organisasi juga berdampak kepada makin berkurangnya jumlah pengunjung MyKnowledge yang ingin memperoleh pengetahuan baru hasil diskusi tatap muka. Detail kegiatan *knowledge cafe* terlampir

Kegiatan *knowledge café* mulai surut dan terhenti ketika terjadi restrukturisasi organisasi Indosat yang terjadi pada pertengahan 2010. Pada saat itu, *knowledge cafe* bukan lagi menjadi prioritas program dari divisi HRD. Pada saat yang bersamaan di divisi HRD sendiri proses restrukturisasi juga berlangsung dengan meniadakan divisi *learning and capabilities* yang sebelumnya menjadi penanggung jawab program *knowledge management*. Saat ini divisi *learning and capabilities* dilebur menjadi divisi *talent management*..

Menurut Jacobson (2008) mekanisme formal di dalam organisasi ketika melaksanakan *knowledge sharing* biasanya akan muncul di dalam pertemuan tatap muka. Seperti yang terjadi di Indosat, inisiatif *knowledge sharing* dalam bentuk tatap muka lewat *knowledge cafe* diadakan secara berkala di kantor pusat Indosat. Kegiatan *knowledge cafe* ini berada di bawah tanggung jawab divisi HRD yang berkewajiban menghubungkan semua unit di dalam organisasi untuk mengikuti kegiatan tersebut. Di dalam pelaksanaannya, seperti disinggung oleh Jacobson bahwa interaksi antar karyawan akan berjalan dengan baik apabila pertemuan tatap muka diadakan di tempat terbuka. Pertemuan di tempat terbuka juga dilaksanakan oleh Indosat dengan mengadakan kegiatan *knowledge cafe* di lobby kantor pusat Indosat.

Menurut Arjuna saat ini kegiatan *knowledge cafe* di tingkat pusat tidak lagi menjadi prioritas karena memang manajemen lebih berkonsentrasi pada pencapaian hasil kerja dan bukan pada proses seperti yang terjadi pada *knowledge cafe*. Tetapi, walaupun *knowledge café* yang awalnya dimulai oleh HRD di kantor pusat tidak lagi berjalan, di divisi lain seperti *product innovation* atau di kantor cabang, inisiatif *knowledge forum* seperti CoP tetap berjalan. Menurut Gatotkaca, *knowledge café* dapat dimanfaatkan secara maksimal oleh manajemen untuk memindahkan pengetahuan langsung kepada anggota organisasi. Selain dapat dinilai sebagai keberpihakan dari manajemen terhadap proses *knowledge sharing* kehadiran manajemen dalam

pertemuan tatap muka juga menjadi jawaban atas dukungan manajemen secara langsung.

Dari pengalaman Sadewa mengadakan *knowledge café* di kantor pusat, *knowledge cafe* lebih diperhatikan karyawan karena kemungkinan budaya ketimuran yang suka mengobrol membuat karyawan lebih bersemangat dan lebih suka berdiskusi langsung dibanding secara online. Selain karena adanya kesan bahwa diskusi online (MyKnowledge) diciptakan oleh HRD dan membuat karyawan tidak leluasa berpartisipasi, juga karena tawaran diskusi online di luar kantor dirasa lebih menarik misalnya mengikuti forum-forum di beberapa situs internet. Padahal apabila *knowledge cafe* di tingkat pusat berlangsung, secara otomatis situs MyKnowledge menjadi lebih ramai karena materi presentasi berupa teks, slide, maupun video diunggah ke situs tersebut.

Pertemuan tatap langsung melalui *knowledge cafe* dapat dilihat sebagai transfer pengetahuan seperti dikatakan Dixon (2002). Dalam pertemuan tatap langsung tersebut, perpindahan pengetahuan yang terjadi adalah *near transfer* dan *expert transfer*. *Near transfer* karena seseorang atau tim dapat memberikan pengalamannya kepada orang lain di dalam organisasi, misalnya bagaimana mengelola keuangan dengan lebih efektif atau mengelola pelanggan agar loyal kepada layanan Indosat. Pada proses ini, tim atau personal dari satu divisi dapat menggunakan pengalaman dan pengetahuan dari tim lain untuk mengerjakan hal yang serupa seperti dialami divisi tersebut. Sedangkan perpindahan pengetahuan yang lainnya adalah *expert transfer* yakni pemindahan pengetahuan dari seorang ahli yang bisa didapatkan dari dalam maupun luar organisasi dan dibagikan kepada para peserta pertemuan *knowledge cafe*. Diundangnya berbagai ahli dari disiplin ilmu memberikan pandangan mengenai pengetahuan yang dimiliki ahli dan ditransfer ke karyawan Indosat melalui pertemuan tersebut.

4.5.1.2. *Community on Practice* di Divisi Indosat

Konsep CoP menitikberatkan bagaimana karyawan mengorganisasi diri dengan teman kerja maupun pelanggan untuk memperlancar pekerjaannya. (Wenger, 2002) Mereka akan selalu mencari cara yang menyenangkan dan mampu memenuhi persyaratan yang diminta oleh organisasi maupun pelanggan. Meskipun karyawan berada di sebuah institusi besar, dalam praktek pekerjaan sehari-hari, mereka hanya terhubung dengan komunitas dan kolega yang terbatas. Di sinilah kemudian praktek CoP berjalan dan menjadi bagian yang tidak terpisahkan di dalam sebuah organisasi.

Wenger (2002) menyebut bahwa CoP adalah bagian dari keseharian semua orang. Ia mencontohkan di tempat pekerjaan, para pekerja mengorganisir kehidupannya dengan teman sekerja dan pelanggan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Mereka mengembangkan praktek yang mesti dilakukan tanpa mempersoalkan *job description* yang menjadi tanggung jawabnya. Termasuk di dalam organisasi sebesar apapun, karyawan dalam pekerjaan sehari-hari pasti akan berada dalam kelompok-kelompok kecil komunitas yang saling berbagi di antara mereka.

Ketika peneliti mengadakan observasi di lapangan ditemukan bahwa secara alamiah CoP menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari beberapa divisi maupun kantor cabang Indosat. Bila dibandingkan dengan pendapat Wenger mengenai CoP, *knowledge sharing* adalah proses yang memungkinkan karyawan dalam sebuah organisasi dapat dengan nyaman menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Inilah yang terjadi di Indosat, ketika inisiatif *knowledge sharing* datang dari mereka sendiri karena mereka merasakan *knowledge sharing* adalah bagian dari kebutuhan dalam menunjang pekerjaan sehari-hari. Sehingga ada atau tanpa ada instruksi dari pusat mereka akan tetap melakukannya karena sudah menjadi kebutuhan yang tidak terpisahkan dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut Gatotkaca, CoP secara natural berjalan di divisinya karena merupakan bagian dari pekerjaan dan tanggung jawab di divisi tersebut untuk memunculkan inovasi dan produk baru. Dalam sesi-sesi *knowledge sharing* yang menghadirkan presentasi dari masing-masing karyawan selalu terjadi diskusi seru untuk menghasilkan produk ataupun layanan yang nantinya dapat dikomersialkan. Sementara menurut Arjuna, secara spesifik CoP di divisi memang kerap dikaitkan dengan pekerjaan mereka. Misalnya di divisi *customer care* yang melayani pelanggan, CoP menjadi penting. Begitu pula di divisi *business and strategy* yang membawahi unit *product innovation*. Di unit tersebut, mutlak ada CoP karena inisiatif *sharing session* akan membahas persoalan dari berbagai sudut pandang. Misalnya pembahasan mengenai produk dan layanan telekomunikasi yang berhasil diterapkan di berbagai negara. Studi tersebut kemudian dibahas bersama-sama dan diuji kelayakannya apakah dapat diterapkan oleh Indosat. Dengan melakukan *sharing session* mereka dapat memperoleh jawaban yang meyakinkan apakah nantinya perlu melakukan uji coba terlebih dulu sebelum layanan atau produk komersial, ataukah langsung mengenalkannya ke konsumen.

Bagi Sadewa yang pernah bertanggung jawab terhadap proses *knowledge management* di Indosat, CoP memang secara alamiah berjalan di beberapa divisi dan unit. Mereka berjalan tanpa perlu ada arahan dari kantor pusat karena memang dibentuk berdasarkan atas kebutuhan. Biasanya divisi atau unit yang melakukan CoP itu akan mendokumentasikan hasilnya untuk keperluan unit atau divisi itu tanpa tersentralisasi ke pusat. Hanya laporan kesimpulan saja yang biasanya dilaporkan ke penanggung jawab *knowledge management* tanpa ada detail mengenai kegiatan CoP.

4.5.1.3 CoP di Kantor Cabang

Meskipun *knowledge cafe* yang sifatnya nasional berlangsung sulit diikuti oleh karyawan di kantor cabang, CoP ternyata berlangsung di kantor cabang. CoP ini berjalan alamiah seperti halnya di beberapa unit kantor pusat. Mereka biasanya menjadikan CoP itu sebagai sarana dalam menghadapi kompetisi antar perusahaan telekomunikasi yang sangat ketat. Misalnya dalam mencari pelanggan baru, memperkuat loyalitas pelanggan, hingga bagaimana menangani komplain dan masalah yang dilakukan oleh pelanggan. tanpa perlu arahan dari kantor pusat atau instruksi dari manajemen puncak, proses CoP tetap berlangsung karena memang menjadi bagian dari kebutuhan pekerjaan.

Seperti dikatakan Wenger (2002) yang menyatakan bahwa CoP adalah bagian keseharian dari semua orang. Di tempat pekerjaan, para karyawan akan mengorganisir kehidupannya dengan teman sekerja dan pelanggan agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik. Praktek CoP ini terjadi misalnya ketika di kantor cabang Indosat, kepala kantor cabang berinisiatif mengadakan pertemuan lintas bagian dengan berbagi pengalaman dalam pekerjaan sehari-hari. Tujuannya praktis, mereka dapat saling berbagi pengetahuan dan seperti dikatakan Dixon (2002), akan ada *near transfer* yaitu pengetahuan akan dipindahkan dari satu tim ke tim lain yang ada di dalam komunitas tersebut. Contohnya adalah ketika pengetahuan mengenai jaringan seluler yang bermasalah, maka bagian jaringan akan membagikan pengalaman dan pengetahuan mengenai jaringan kepada anggota komunitas lain di kantor cabang seperti kepada bagian pelayanan pelanggan. Sehingga ketika nanti ada komplain dari pelanggan Indosat mengenai kondisi jaringan bagian pelayanan pelanggan dapat langsung memberi jawaban yang diperoleh dari *knowledge sharing* bersama bagian jaringan.

Menurut Arjuna pihaknya memantau bahwa CoP di beberapa kantor cabang berjalan meskipun kegiatan *knowledge café* di pusat terhenti. Ada alasan yang mendasari hal itu terjadi yaitu sebuah kebutuhan untuk menjawab tantangan pasar karena mereka yang berada di kantor cabang adalah ujung tombak yang berhadapan langsung dengan pelanggan. Dalam pandangan Nakula, CoP dilakukan untuk meningkatkan kompetensi masing-masing karyawan dan saling mengisi pengetahuan di antara mereka. CoP biasa dilakukan di luar jam kantor dan bersifat informal agar mudah terserap oleh semua level karyawan. Manfaat yang didapat menurut Nakula adalah dapat meningkatkan kompetensi pekerjaan dan mempermudah koordinasi antar bagian karena semua orang di kantor cabang diharuskan hadir dalam acara tersebut.

Dalam konteks yang berbeda menurut Sadewa, CoP di beberapa kantor cabang seperti di Jabodetabek akan dijadikan salah satu indikator penilaian kinerja karyawan terutama untuk fungsi pemasaran. Diharapkan dengan memasukkan CoP, proses *knowledge sharing* dapat berjalan lebih fokus, kontinyu, dan terarah. Hanya saja memang inisiatif ini belum mendapat persetujuan dari pusat karena biasanya *knowledge sharing* lewat CoP akan berjalan kontekstual. Artinya tidak semua kantor cabang akan dapat melakukan hal yang sama karena ada perbedaan pasar, latar belakang budaya, hingga tingkat kompetisi yang berbeda.

4.5.2. *Knowledge Sharing* Online

Sanz, Aramburu, dan Rivera (2010) mengatakan di dalam organisasi dengan basis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) interaksi antar individu dapat menjadi kunci dalam memahami *knowledge sharing*. Beberapa contoh interaksi itu dapat berupa forum diskusi *online*, intranet, ekstranet, dan penyimpanan pengetahuan. Di Indosat, penulis mengamati bahwa proses *knowledge sharing* lewat portal intranet menjadi alternatif bagi karyawan untuk membagi pengetahuan. Konsep intranet yang dapat diakses dari komputer karyawan saat bekerja membuat *knowledge sharing*

online menjadi unggulan ketika *knowledge sharing* dengan tatap muka tidak berlangsung lagi. Selain itu, *knowledge sharing* online memungkinkan semua karyawan di kantor cabang Indosat manapun dapat mengakses portal *knowledge sharing* yang telah disediakan.

4.5.2.1. Portal MyKnowledge

Seperti dalam cetak biru pengembangan *knowledge management* Indosat, divisi HRD menyiapkan infrastruktur pendukung *knowledge sharing* dengan membuat portal khusus yakni MyKnowledge. Portal ini berada di dalam portal khusus karyawan MyIndosat Plus berdampingan dengan MyLearning dan MyLibrary. Portal ini adalah portal tertutup, artinya hanya karyawan Indosat saja yang berhak menggunakan portal tersebut melalui jaringan intranet perusahaan. Portal MyKnowledge memberikan sajian *knowledge sharing* yang terkesan resmi dan formal sejak awal didirikan. Meskipun dibuat dan dikelola HRD, partisipasi karyawan untuk mengirimkan ide sebagaimana maksud diadakannya portal itu tidak terlalu besar. Ini disebabkan karena karyawan enggan berpartisipasi dalam MyKnowledge akibat label HRD selalu terkait dengan kewajiban yang harus dipenuhi karyawan.

Pada saat *knowledge cafe* masih berlangsung dan materi *knowledge sharing* diunggah ke MyKnowledge, karyawan Indosat banyak yang mengunduh materi dalam bentuk slide, teks, dan powerpoint ataupun memutar video presentasi yang direkam selama kegiatan tersebut. Ketika *knowledge cafe* tidak diadakan lagi, pengguna MyKnowledge saat ini praktis berkurang dan hanya digunakan untuk lebih banyak tanya jawab mengenai peraturan kepegawaian yang memang menjadi kompetensi HRD. Dengan kondisi tersebut, divisi HRD menggunakan cara terbaru agar interaksi lebih intensif antara karyawan dan MyKnowledge maka saat ini setiap karyawan melakukan pelatihan yang diadakan di dalam maupun di luar kantor mereka harus mengunggah ringkasan hasil latihan ke MyKnowledge. Ringkasan ini berupa tulisan

teks yang nantinya akan menjadi bagian dari penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan. Laporan hasil pelatihan akan diberi bobot tertentu oleh divisi HRD untuk keperluan penilaian kinerja dan menjadi salah satu elemen yang dipertimbangkan dalam promosi karir maupun peningkatan gaji bagi yang bersangkutan.

Karyawan Indosat hanya dapat mengakses MyKnowledge dengan login nomor karyawan ketika masuk MyIndosat Plus. Karena hanya menggunakan jaringan intranet perusahaan, karyawan sampai saat ini hanya dapat mengakses melalui komputer yang ada di kantor Indosat pada saat jam kerja. Ketika seorang karyawan login ke portal MyIndosat Plus maka dia juga dapat masuk dengan menggunakan login yang sama ke MyKnowledge.

Portal MyKnowledge mengalami beberapa perkembangan mulai dari tahap *prototipe* hingga tahap empat yang dibangun pada tahun 2010. Pada tahap awal tampilan MyKnowledge lebih menyerupai blog dengan tampilan statis. Baru pada pengembangan tahap keempat pada 2010, MyKnowledge disempurnakan dengan menambahkan fitur multimedia dan tampilan portal yang mirip seperti social media dan dilengkapi sejumlah fitur baru. Contohnya adalah fitur kemudahan mengakses berbagai dokumen tentang proses *knowledge sharing* berupa gambar, video, hingga slide presentasi.



Gambar 4.1. Tampilan Portal MyKnowledge

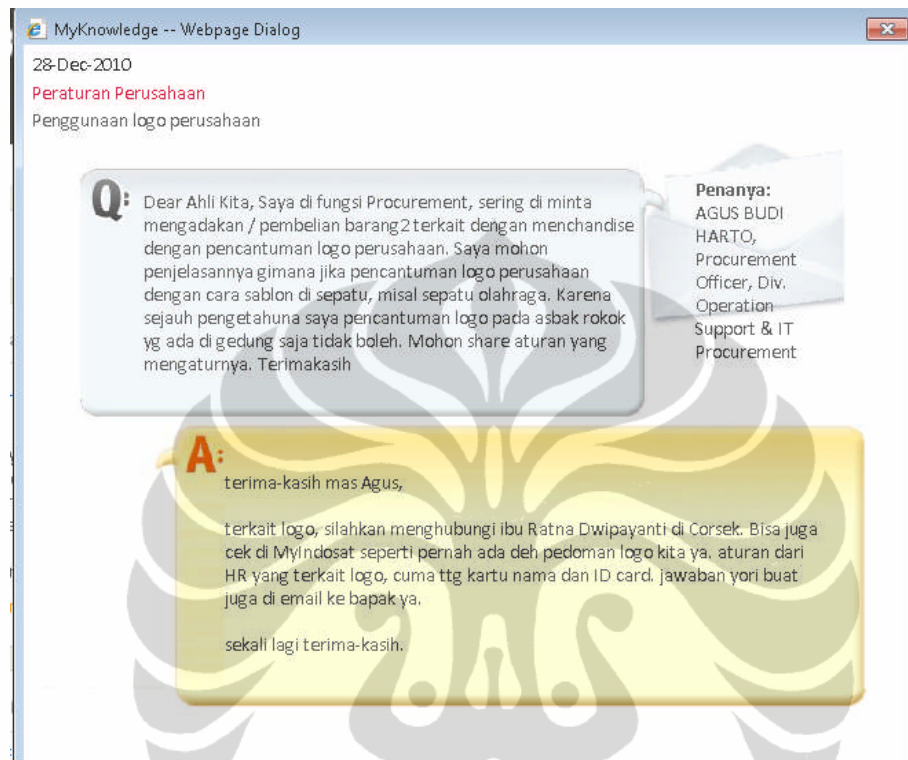
Sumber: MyKnowledge Indosat (2011)

- Home, adalah halaman muka ketika pengguna mengakses MyKnowledge. Isinya adalah highlight mengenai kslide, kvideo, artikel terbaru dan aktivitas terkini
- Indosatku, berisikan mengenai artikel dan sejarah seputar Indosat
- Ahli Kita adalah fitur yang memberikan kesempatan tanya jawab antara pengguna dengan narasumber di bidang tertentu

Universitas Indonesia

- Artikel adalah media berbagi dalam bentuk tulisan. Setiap user bisa memberi rating dan komentar terhadap setiap tulisan yang ada
- Diskusi online adalah media diskusi dan tanya jawab secara bebas antara pengguna
- Summary Training adalah artikel liputan dari sebuah training exhouse yang telah dilaksanakan
- Peraturan Perusahaan adalah menu yang memuat seluruh peraturan perusahaan yang ada dan dipublikasi
- KSlide adalah fitur yang memungkinkan pengguna mengunggah slide presentasi
- KPedia adalah fitur kamus istilah. Pada fitur ini pengguna dapat menuliskan istilah dengan memberi penjelasan.
- KVideo adalah fitur video streaming yang memungkinkan pengguna berbagi video mengenai sesuatu hal yang baru

Menurut Arjuna, keberadaan *knowledge sharing* melalui jaringan intranet perusahaan saat ini menjadi prioritas kegiatan dibandingkan melalui CoP yang sifatnya offline. Di tengah kebijakan manajemen yang saat ini lebih menitikberatkan pada efisiensi kerja, *knowledge sharing* online menjadi pilihan karena tidak menyita waktu karyawan, dapat dilakukan di depan komputer saat bekerja, dapat menjangkau seluruh karyawan di semua tingkatan, serta biaya lebih murah dibanding melakukan *knowledge cafe*. Di dalam pelaksanaannya, portal *knowledge sharing* yang dibentuk pertama kali oleh HRD (MyKnowledge) menyediakan fitur Ahli Kita dengan memanfaatkan kemampuan ahli di dalam struktur organisasi PT Indosat Tbk . Ahli ini menurut Yudistira ditunjuk dan memiliki kewajiban mengunggah materi sesuai keahliannya, menjawab pertanyaan yang diajukan oleh anggota MyKnowledge, maupun mengunggah materi lain yang juga diminati di luar disiplin ilmu yang mereka tekuni.



Gambar 4.2 Tampilan Fitur Ahli Kita

Sumber: MyKnowledge Indosat (2011)

Pada prinsipnya, menurut Sadewa *knowledge sharing* online harus menjadi sarana bagi karyawan untuk menjadi *fast learner*. Perusahaan menyediakan sarana agar proses *knowledge sharing* dapat berjalan optimal. Meskipun dalam prakteknya memang MyKnowledge sulit memancing karyawan untuk masuk karena ada label yang cukup menyusahakan untuk MyKnowledge dapat diterima oleh seluruh karyawan. Walaupun secara tampilan terus diperbaiki dengan menyajikan fitur multimedia seperti rekaman *knowledge café* dan diskusi dengan para ahli dalam format video, tetap saja karyawan masih jarang masuk ke MyKnowledge. Karena itu,

dibutuhkan upaya lebih kuat untuk mengajak seluruh karyawan meramaikan MyKnowledge sebagai salah satu alternatif *knowledge sharing*.

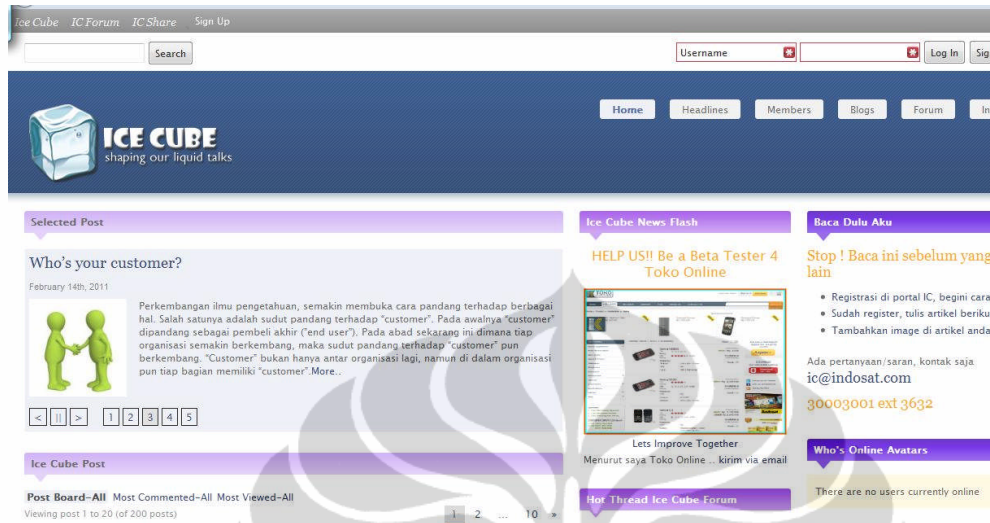
Di dalam portal MyKnowledge, perpindahan pengetahuan yang terjadi adalah *near transfer* dan *expert transfer*. Di dalam proses *near transfer*, pengetahuan yang dimiliki oleh anggota akan dibagikan melalui tulisan atau pendapat yang direkam di dalam rekaman video sehingga dapat diakses oleh seluruh karyawan Indosat. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan teknologi tinggi, keberadaan ahli dalam subjek tertentu juga dimanfaatkan melalui MyKnowledge. MyKnowledge menyediakan fitur Ahli Kita yang memungkinkan terjadinya *expert transfer* yaitu proses perpindahan pengetahuan dari seorang ahli kepada anggota lain dalam organisasi tersebut. Bila ada pertanyaan mengenai subjek tertentu yang spesifik seperti mengenai satelit, jaringan seluler, maupun HRD, karyawan dapat langsung bertanya melalui fitur Ahli Kita. Bentuk jawaban menggunakan model teks tanpa interaksi langsung seperti forum tapi ditampilkan seperti tanya jawab saja. Proses menjawab pertanyaan tidak langsung saat itu juga karena membutuhkan waktu bagi para ahli yang sudah disiapkan di fitur Ahli Kita.

4.5.2.2. Portal ICE Cube

Berbeda dengan *MyKnowledge* yang digagas dan dibuat oleh divisi HRD, portal *knowledge sharing* juga dapat dijangkau melalui portal khusus ICE Cube (<http://ic.indosat.com>). Portal ini didirikan oleh divisi *business and strategy* dengan tujuan untuk memperoleh ide dari seluruh karyawan maupun dari pelanggan. Tetapi untuk tahap saat ini portal hanya dapat diakses lewat intranet sehingga hanya diperbolehkan untuk karyawan saja, belum ke pelanggan. ICE Cube berbeda karena bersifat sebagai *social media* yang sifatnya lebih bebas layaknya forum online dan blog. Semua karyawan dari departemen berbeda dapat berkontribusi di dalam situs tersebut dengan mengirimkan ide atau pemikiran baru.

Seperti halnya forum diskusi online lainnya, pemikiran atau ide baru dengan cepat dapat ditanggapi oleh seluruh anggota ICE Cube dan tidak jarang dari *knowledge sharing* seperti ini tujuan untuk mendapatkan inovasi atau produk baru dapat terpancing keluar. Salah satu contoh adalah bagaimana kantor cabang Indosat di Sumatera berhasil menjual kartu perdana Indosat yang dipersonalisasi menggunakan nomor rumah pelanggan. Ide itu berhasil berjalan dan kemudian setelah dikirimkan di ICE Cube, beberapa kantor regional lain dapat mencontoh keberhasilan strategi kantor regional Indosat di Sumatera tersebut.

Portal ini berdiri sejak 2008 dan menjadi alternatif situs intranet *knowledge sharing* di Indosat. ICE Cube tidak membatasi tema mengenai hal-hal tertentu. Bebas dengan mengingat batas-batas toleransi berkomunikasi di internet. Ujung dari proses kolaborasi antar bagian ini adalah menumbuhkan proses inovasi dan memunculkan produk-produk baru yang menjadi tugas dan tanggung jawab unit *innovation product* yang berada di bawah divisi *business and strategy*. Setiap orang bebas menuangkan ide ke dalam situs ini dan apabila ide itu menarik maka akan ada respon dari anggota lain yang ingin menimpali ide yang ditaruh di halaman diskusi forum tersebut.



Gambar 4.3. Tampilan Situs ICE Cube

Sumber: ICE Cube Indosat (2011)

Menurut Arjuna keberadaan portal ICE Cube adalah pelengkap dari MyKnowledge. Pihaknya tidak merasa tersaingi dengan keberadaan ICE Cube karena memang peruntukannya berbeda. Gatotkaca menyebut keberadaan *knowledge sharing* adalah bagian yang tidak terpisahkan dari tugas dan tanggung jawabnya di organisasi yang harus selalu mengeluarkan produk atau layanan baru. Karena itu, situs *knowledge sharing* yang dikelola oleh bagiannya (ICE Cube) lebih menanamkan bagaimana ide dapat mengalir dari setiap individu di dalam organisasi. Kemasan situs pun dibuat ringan, lebih mirip forum online sehingga semua anggota merasa nyaman mengeluarkan ide, memberi komentar, ataupun berbagi pengalaman. Menurut Gatotkaca, ujung dari *knowledge sharing* di ICE Cube adalah inovasi dan pengembangan produk baru.

Senada dengan Gatotkaca, menurut Sadewa *knowledge sharing* lewat ICE Cube selalu mempunyai tujuan untuk membuat karyawan dapat belajar dengan cara

apapun. Tetapi ada kritik yang disampaikan oleh Sadewa, di tengah keberadaan social media lain yang bebas digunakan karyawan seperti Twitter atau Facebook tentu terasa menyulitkan untuk dapat digeser oleh forum online semacam ICE Cube. Tidak ada jaminan soal kerahasiaan produk misalnya kalau kemudian ada yang mengunggah rencana produk baru melalui Twitter atau Facebook milik karyawan tersebut. Yang paling aman menurut Sadewa adalah perusahaan harus secara bijak membuat koridor agar informasi rahasia tidak dapat keluar dari pihak yang berwenang. Kalau melarang penggunaan social media tentu sulit karena sekali dilarang karyawan akan mencari cara tetap dapat mengakses social media melalui telepon seluler atau perangkat digital lainnya.

Apabila dianalisis melalui pendekatan yang dibuat oleh Sanz, Aramburu, dan Rivera (2010), sebagai perusahaan yang berbasis TIK, Indosat telah mengeksplorasi keberadaan infrastruktur TIK untuk dimanfaatkan dalam *knowledge sharing*. Mereka memanfaatkan jaringan intranet yang menjadi fasilitas wajib bagi setiap karyawan Indosat. Hanya saja, proses tersebut semestinya dapat berjalan dengan baik apabila ada partisipasi aktif dari semua anggota. Tetapi pada kenyataannya, karyawan lebih menyukai *knowledge sharing* yang sifatnya lebih bebas, tidak terikat aturan-aturan baku, dan dapat menyampaikan gagasan atau pendapat dengan terbuka. Sehingga *knowledge sharing* online melalui portal ICE Cube jauh lebih diminati dibanding portal MyKnowledge yang menyediakan menu multimedia yang lebih variatif. Ini membuktikan bahwa pembahasan yang dilakukan di ICE Cube lebih hidup dan dinamis karena setiap anggota dengan bebas dapat menimpali ide yang dikeluarkan oleh anggota lain. Tidak hanya sebatas ide kecil yang dapat dilontarkan di dalam forum online, tulisan yang berbobot pun dapat disampaikan melalui blog yang juga tersedia di portal ICE Cube. Sementara di portal MyKnowledge keadaannya berbeda. Meski sudah diberikan kewajiban untuk mengunggah resume pelatihan, tetap saja

pengunjung portal MyKnowledge saat ini terbilang sedikit kurang dari sepuluh orang tiap harinya.

Di dalam proses *knowledge sharing* online di ICE Cube, proses *knowledge transfer* yang terjadi seperti didefinisikan Dixon (2002) adalah *near transfer* dan *far transfer*. Di dalam proses *near transfer* yang ditandai oleh pemindahan pengetahuan dari satu tim yang sukses melakukan sesuatu terobosan, kemudian terobosan tersebut digunakan oleh kantor cabang lain. Proses *near transfer* tersebut dapat diamati ketika salah satu cabang Indosat di Sumatera Utara membuat program menjaring pelanggan seluler baru dengan memberi tawaran nomor telepon seluler sama seperti nomor rumah. Program ini dapat berjalan di kantor cabang tersebut dan melalui ICE Cube ide program penjualan itu kemudian ditanggapi oleh karyawan di cabang lain. Dengan latar belakang konteks yang berbeda, ada kantor cabang yang lantas mengadopsi program penjualan. Sementara cabang yang lainnya dapat memperoleh masukan yang dapat disesuaikan dengan kondisi setempat ketika akan menggelar program penjualan nomor telepon.

Proses *far transfer* yang memungkinkan *tacit knowledge* dapat dibagi juga berlangsung di portal ICE Cube. Ketika berhadapan dengan masalah pembebasan tanah ketika berlangsung pembangunan jaringan, orang yang berkompeten dalam bidang hukum dan pertanahan akan membagi pengalamannya dalam konteks yang mereka alami seperti di cabang Jabodetabek. Pengetahuan yang sifatnya *tacit* seperti bagaimana mengelola konflik dengan warga sekitar pembangunan akan menjadi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh cabang-cabang lain yang mengalami masalah serupa.

4.6. Konteks Sosial dalam *Knowledge Sharing*

Liu (2008) menawarkan sebuah pendekatan *knowledge sharing* yang melibatkan interaksi sosial di dalam organisasi. Pendekatan ini melihat pengetahuan melekat dalam interaksi sosial yang mencakup pemilik, pencari, dan pembagi pengetahuan. Juga melekat pada aturan, rutinitas, budaya, dan penggunaan teknologi di dalam sebuah organisasi. Dalam konteks tersebut, penelitian ini juga memfokuskan pada bagaimana organisasi seperti PT Indosat Tbk dengan tingkat dinamika organisasi yang tinggi ditandai dengan adanya restrukturisasi organisasi berulang kali, tetap mampu membuat *knowledge sharing* sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari jalannya organisasi.

Ketika inisiatif *knowledge management* dimulai pada 2008 di PT Indosat Tbk, keterlibatan manajemen senior hingga level direktur begitu terlihat. Mereka bersedia terlibat aktif, misalnya menjadi narasumber dalam pertemuan *knowledge café* yang diadakan di kantor pusat. Tetapi, ketika terjadi restrukturisasi yang ditandai dengan pergantian pimpinan dan reorganisasi, prioritas kepada *knowledge management* dan *knowledge sharing* praktis berkurang. Pimpinan baru menganggap *knowledge sharing* bukan menjadi prioritas kegiatan organisasi lagi karena dianggap menyita waktu bekerja karyawan dan mengeluarkan biaya yang tidak sedikit. Ketika pimpinan menganggap inisiatif *knowledge management* yang di dalamnya ada program *knowledge sharing* tidak bermanfaat, dengan segera inisiatif dan program tersebut kemudian berhenti.

Knowledge sharing memang selalu terkait dengan kepemimpinan sebagai salah satu faktor utama. Bagaimana pimpinan memiliki komitmen, memberi contoh, dan peran aktif pemimpin dalam menumbuhkan budaya *knowledge sharing* menjadi faktor kunci keberhasilan proses tersebut. Seperti dicontohkan Fatwan (2011) yang melihat bahwa bagaimana CEO Buckman Labs, Robert H. Buckman dan CEO BMW Norbert

Reithofer mau berperan aktif dalam *knowledge sharing*. Buckman memberi contoh dengan langsung memonitor partisipasi karyawan dalam *knowledge sharing*. Untuk karyawan yang tidak aktif, ia mengirim notifikasi secara personal kepada orang tersebut dengan menanyakan apakah mereka membutuhkan bantuan atau pelatihan agar dapat aktif dalam *knowledge sharing*. Sedangkan Norbert Reithofer mau bersusah payah mempelajari bagaimana jejaring informal dari karyawannya di setiap bagian perusahaan untuk memastikan bahwa gagasannya dapat diterima oleh seluruh karyawan.

Di Indosat yang terjadi adalah ketika manajemen puncak sebelum restrukturisasi sangat mendorong kegiatan *knowledge sharing* offline dan online. Mereka tidak segan ikut dalam sesi-sesi kegiatan *knowledge sharing* menjadi pembicara maupun menjadi pendengar. Pada kegiatan *knowledge sharing* online lewat MyKnowledge pun, Direktur Utama memiliki kanal sendiri untuk menulis atau mengungkapkan idenya di dalam situs intranet tersebut dan dapat ditanggapi oleh anggota lainnya. Sedangkan manajemen puncak setelah restrukturisasi melihat sebaliknya. Mereka tidak melihat *knowledge sharing* sebagai prioritas kegiatan organisasi.

4.6.1. Budaya dan Struktur Organisasi

Menurut Harorimana (2010), keberhasilan *knowledge sharing* bergantung kepada kemampuan mengidentifikasi sumber pengetahuan dan penerima pengetahuan. Jika melihat budaya sebagai hambatan penting, maka pucuk pimpinan organisasi harus mengatur model bisnis yang sesuai dengan budaya tersebut. Dengan memahami budaya maka performa karyawan akan berdampak positif misalnya terhadap hubungan bisnis hingga pola pikir yang sama dalam memandang *knowledge sharing*.

Dalam konteks tersebut, praktek *knowledge sharing* yang terjadi di setiap organisasi adalah berbeda bergantung bagaimana praktek itu berpengaruh dan memunculkan keuntungan kompetitif bagi organisasi. Yang terjadi di Indosat adalah ketika terjadi perubahan pimpinan puncak, beberapa bentuk *knowledge sharing* seperti *knowledge cafe* berhenti karena sudah tidak lagi menjadi prioritas di dalam struktur organisasi yang baru dan dianggap tidak efisien, menghamburkan biaya dan waktu. Tetapi, bagi divisi-divisi tertentu seperti divisi *Business and Strategy* yang membawahi unit *product innovation*, *knowledge sharing* sudah menjadi budaya yang melekat di dalam divisi tersebut. Karena memang tujuan dari unit tersebut untuk memikirkan, menggodok, dan menghasilkan produk dan inovasi baru sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. *Knowledge sharing* terus berjalan karena menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pekerjaan. Ada atau tidak ada kebijakan pimpinan mengenai *knowledge sharing*, bagian tersebut akan terus melakukan *knowledge sharing* melalui kegiatan offline maupun online.

Menurut Arjuna, dukungan manajemen puncak dalam mendukung terlaksananya *knowledge sharing* menjadi sangat berarti. Pendapat ini juga digarisbawahi oleh Sadewa yang melihat bahwa berkurangnya perhatian manajemen yang terjadi saat ini karena proses struktur organisasi yang berubah memang membuat kegiatan CoP di tingkat pusat tidak berjalan. Sementara menurut Gatotkaca, manajemen puncak biasanya tidak memiliki cukup waktu untuk *knowledge sharing* secara online, sehingga mereka diharapkan dapat berpartisipasi dalam kegiatan *knowledge sharing* secara offline dan mengarahkannya sebagai satu kekuatan bagi organisasi. Sedangkan menurut Nakula, meskipun tidak ada instruksi berkenaan mengenai kebijakan *knowledge sharing* offline, pihaknya merasa *knowledge sharing* adalah bagian yang tidak terpisahkan dari organisasi sehingga tetap melakukannya. Kegiatan itu memang hanya bagian dari kebutuhan belaka tetapi berhenti di bagian itu saja dan tidak dialirkan kembali ke dalam organisasi secara keseluruhan.

Ketika pemberi pengetahuan dan penerima pengetahuan telah teridentifikasi dengan baik seperti dikatakan Harorimana (2010), maka pimpinan sebenarnya sudah mengetahui apakah faktor budaya akan menjadi penghambat dalam proses *knowledge sharing*. Di dalam internal Indosat sendiri, kemauan untuk melakukan *knowledge sharing* memang sudah ada dan melekat di dalam beberapa unit kerja maupun cabang. Tetapi di tingkat pusat ketika pimpinan atau manajemen senior ingin membagi pengetahuan kepada karyawan lain wahana untuk melakukannya tidak tersedia ketika kebijakan *knowledge cafe* dicabut. Seperti dikatakan Jacobson, bahwa pengetahuan yang dibagikan harus melalui medium dan pertemuan tatap muka seperti *knowledge cafe* adalah medium yang efektif dalam melakukan *knowledge sharing*.

4.6.2. Sistem Penghargaan

Dalam *knowledge sharing*, salah satu faktor penunjang dalam keberhasilan proses tersebut adalah keberadaan sistem penghargaan. Fatwan (2011) mencatat bahwa perusahaan otomotif BMW adalah salah satu yang sejak awal menempatkan aset intelektual karyawan di atas kepentingan lainnya. Kontribusi mereka melalui iklim *knowledge sharing* membangkitkan keterpurukan BMW dan manajemen dengan suka rela memberi keuntungan finansial kepada para karyawannya dengan membagi tunjangan khusus sebanyak 1,5 bulan gaji setiap akhir tahun. Dengan penghargaan itu, karyawan memiliki komitmen dengan selalu terlibat dalam *knowledge sharing*.

Menurut Arjuna, hingga kini memang belum ada penilaian kinerja didasarkan atas kontribusi karyawan dalam *knowledge sharing*. Hanya di departemen HRD sedang diujicoba untuk setiap karyawan yang telah melakukan pelatihan, harus membuat laporan hasil pelatihan dan diunggah ke situs MyKnowledge. Laporan inilah yang kemudian akan menjadi salah satu elemen penilaian kinerja karyawan. Sementara bagi Nakula, *knowledge sharing* tidak ada kaitan dengan penilaian kinerja karyawan

karena *knowledge sharing* dinilai sebagai sebuah kebanggaan korps untuk memenangi kompetisi. Kegiatan *knowledge sharing* yang bersifat informal lebih pada tujuan untuk menambah kompetensi dan mengefektifkan koordinasi antar bagian karena semua elemen organisasi di kantor cabang tersebut ikut serta dalam forum ini. Karena bersifat informal, maka pertemuan ini dikemas dengan obrolan santai diselingi dengan sajian musik dari dan untuk mereka.

Bagi Yudistira yang dilibatkan di situs MyKnowledge sebagai SME penulisan materi atas penunjukan atasan langsung. Tidak ada kaitan mengunggah materi dengan sistem penghargaan yang diterima terutama menambah poin untuk kinerja. Hadiah langsung yang disediakan sekadar alat-alat yang dapat menunjang dalam mengunggah materi ke situs MyKnowledge. Penilaian karyawan tidak didasarkan atas aktif tidaknya karyawan dalam *knowledge sharing* tetapi lebih pada kinerja yang bersangkutan menurut Gatotkaca. Memang, apabila karyawan memiliki pengetahuan yang lebih dari yang lain, biasanya mereka akan lebih berperan dan berkemampuan sehingga akan berpengaruh kepada penilaian kinerja yang bersangkutan.

Liu (2008) mengatakan salah satu metode untuk memotivasi individu agar mau melakukan *knowledge sharing* adalah melalui sistem penghargaan yang formal baik berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya didasarkan pada evaluasi terhadap usaha tiap individu melakukan *sharing* dalam pekerjaan sehari-hari. Dengan sistem penghargaan yang jelas, komitmen individu untuk melakukan *knowledge sharing* akan semakin kuat. Bila dibandingkan dengan kondisi di Indosat, sampai saat ini memang belum ada penilaian khusus ataupun sistem yang digunakan untuk menilai salah satu kinerja karyawan melalui *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* masih dilihat dan dipraktekkan sebagai sebuah kebijakan yang datang dari inisiatif manajemen maupun datang dengan sendirinya dari karyawan dan belum

dipandang perlu ada penghargaan khusus dari organisasi bila karyawan melakukan inisiatif *knowledge sharing*.

4.7. Peran Pustakawan dan Dokumentasi Kegiatan *Knowledge Sharing*

Pengertian dokumentasi adalah semua kegiatan yang terkait dengan penyeleksian, klasifikasi, penyimpanan, pengiriman, evaluasi, serta prosedur teknis yang terkait dengan dokumen (Feather, 2004). Menurut Setiarso *et.al* (2008) dokumentasi menjadi sangat penting dalam *knowledge management* karena tanpa dokumentasi semuanya akan tetap menjadi *tacit knowledge* dan pengetahuan menjadi sulit untuk diakses oleh siapapun dan kapanpun dalam organisasi.

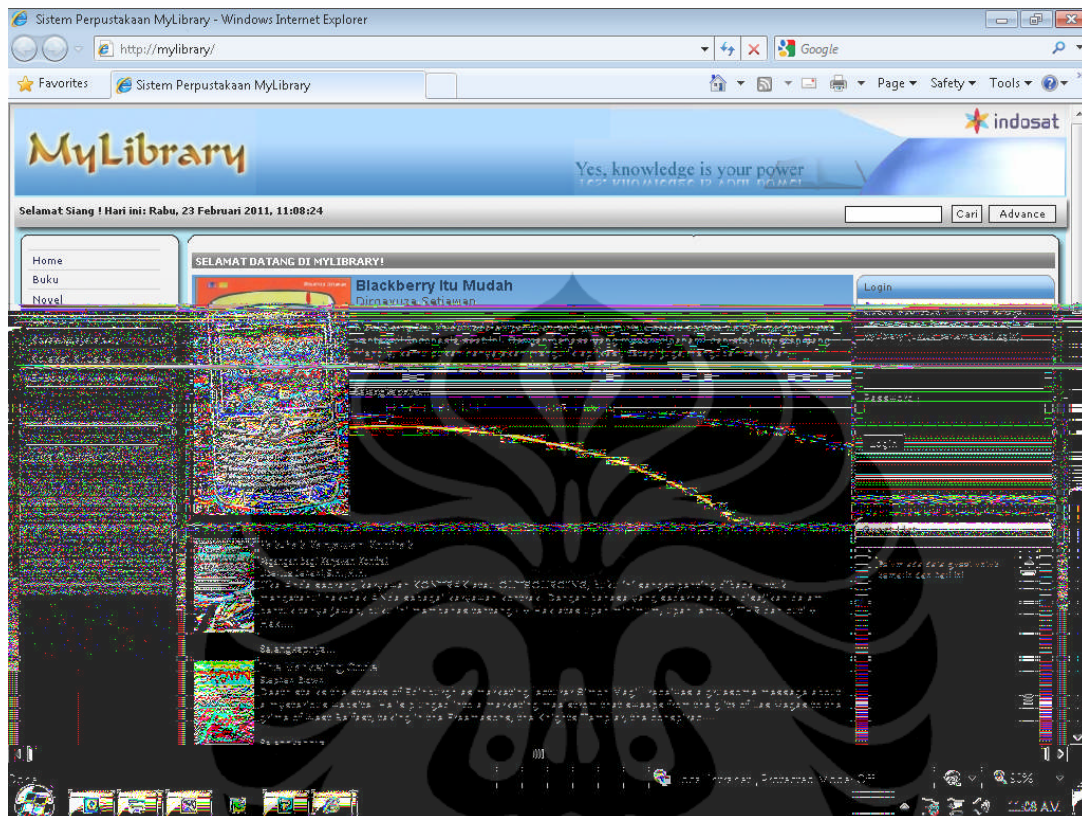
Setiarso *et.al* (2008) juga menyatakan bahwa proses mendokumentasikan kegiatan *knowledge management* dan *knowledge sharing* di suatu organisasi memiliki beberapa hambatan utama yang menyebabkan kurangnya keterlibatan pustakawan dalam kegiatan tersebut, kelimanya adalah :

1. *Knowledge management* selalu digerakkan oleh tim perencana strategis yang terdiri dari anggota senior dan pustakawan tidak dilibatkan secara langsung karena kedudukannya dianggap tidak langsung berhubungan dengan strategi organisasi
2. Konsep *knowledge management* diartikan dan dipusatkan pada transformasi organisasi lewat perubahan budaya kerja dan pembelajaran organisasi, sesuatu yang oleh pustakawan dianggap diluar bidang mereka.
3. Manajer senior cenderung menganggap pustakawan hanya berkaitan dengan perpustakaan dalam pengertian tradisional.
4. Pustakawan beranggapan bahwa *knowledge management* adalah semata *buzzword* yang nantinya dapat hilang dengan sendirinya.

5. *Mindset* pustakawan yang tidak cocok lagi dengan perkembangan lingkungan kerja organisasi saat ini. Contohnya, *mindset* pustakawan, bahwa pustakawan menyediakan jasa, sementara lingkungan kerja saat ini membutuhkan bukan penyedia jasa, akan tetapi mitra kerja.

Selama kegiatan *knowledge sharing* yang terjadi di kantor pusat atau cabang PT Indosat Tbk, dokumentasi tidak menjadi prioritas. Kalaupun ada, dokumentasi sekadar memasukkan materi ke dalam situs intranet tanpa ada pengorganisasian dokumen dalam penyebaran pengetahuan ke semua anggota organisasi. Di situs online, biasanya mereka hanya mengandalkan server sebagai tempat meletakkan berbagai dokumen maupun pembahasan tanpa pernah menyeleksi untuk keperluan tertentu.

Menurut Bima dokumentasi *knowledge sharing* sejauh ini memang tidak melibatkan pustakawan. Pustakawan hanya berfokus pada pekerjaan peminjaman koleksi yang dapat diakses melalui kanal di MyIndosat yakni MyLibrary. Pekerjaan penyuntingan dokumentasi selama ini dilakukan oleh administrator MyKnowledge dengan memberi penekanan kepada materi yang diunggah sebatas tidak bertentangan dengan aturan yang diberlakukan di perusahaan.



Gambar 4.4 Tampilan MyLibrary

Sumber : MyIndosat Plus (2011)

Sementara bagi Nakula yang mengadakan CoP di cabang Semarang, dokumentasi sekadar dalam bentuk teks, tidak dipilah-pilah mana yang kira-kira bermanfaat, dan tidak disajikan dalam bentuk digital dan disebarluaskan ke anggota organisasi lainnya. Begitu pula menurut Gatotkaca dokumentasi *knowledge sharing* tidak diperlakukan khusus. Mereka hanya menyediakan server yang memungkinkan semua materi *knowledge sharing* dapat tertampung dalam bentuk teks, *spreadsheet*, *powerpoint* maupun video. Tidak ada pemilihan materi yang dapat dimanfaatkan oleh satu bagian tertentu ataupun yang melibatkan pustakawan. Langkah yang kini

Universitas Indonesia

disiapkan adalah membuat fasilitas pencarian untuk memudahkan anggota ICE Cube mencari dokumen yang kira-kira bermanfaat sesuai kebutuhan pada waktu itu.

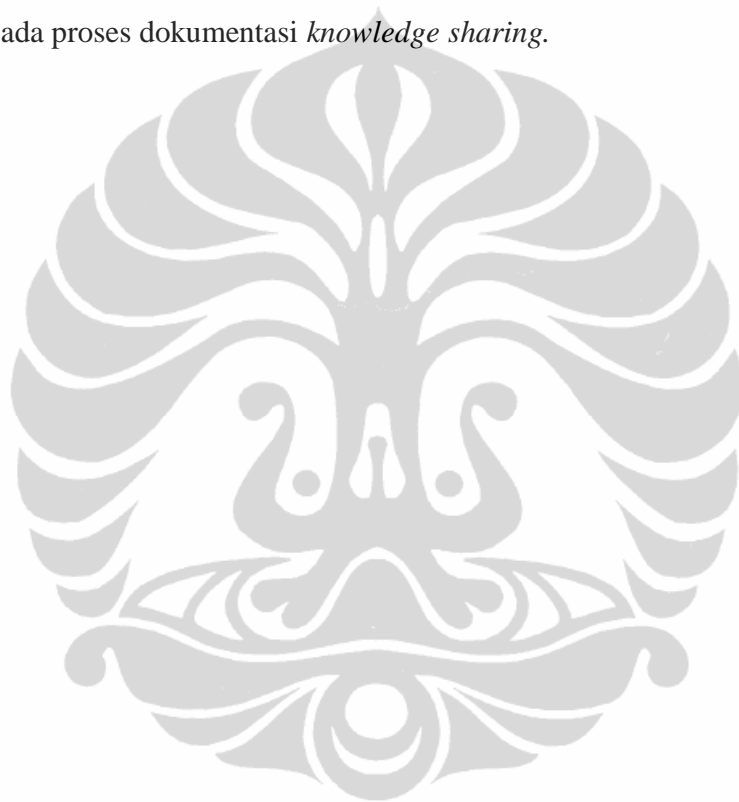
Dalam pandangan Shanhong (2000), perpustakaan mempunyai tiga fungsi utama dalam proses dokumentasi pengetahuan. Yaitu :

1. Tugas perpustakaan yang utama yaitu mengoleksi, memproses, menyimpan, serta mendistribusikan informasi dan pengetahuan.
2. Perpustakaan mengambil bagian secara langsung dalam proses riset.
3. Perpustakaan harus memberi perhatian lebih kepada proses penyebaran dan perubahan pengetahuan. Oleh karena itu, perpustakaan berperan sebagai jembatan yang memungkinkan pengetahuan menjadi kekuatan produktif yang nyata.

Pada fungsi yang ketiga yaitu bahwa perpustakaan harus memberi perhatian lebih kepada proses penyebaran dan perubahan pengetahuan. Karena itu, perpustakaan berperan sebagai jembatan yang memungkinkan pengetahuan menjadi kekuatan produktif yang nyata. Perpustakaan tidak hanya dipandang sebagai kekuatan yang berupa fasilitas fisik semata, akan tetapi menjadi kekuatan yang di dalamnya terdapat sumberdaya manusia yang mampu memberikan kontribusi mengubah pengetahuan menjadi sebuah kekuatan prosuktif yang nyata. Kekuatan tersebut berupa kemampuan SDM Perpustakaan dalam menyiapkan informasi mulai dari memilih hingga informasi tersebut siap untuk ditemukan kembali sesuai dengan kebutuhan pengguna.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa dalam proses *knowledge management* dan *knowledge sharing* di Indosat, perpustakaan dikategorikan dalam bagian dari fasilitas fisik penunjang *knowledge management* sejajar dengan fasilitas fisik lain seperti pusat pelatihan di Jatiluhur dan i-Café di lobi kantor pusat Indosat Tbk. Pada saat perpustakaan dipandang sebagai bagian dari sebuah fasilitas fisik semata, seperti yang

dikemukakan Setiarso *et.al* (2009), perpustakaan hanya melakukan kegiatan tradisional. Dalam pandangan Lee (2005) perpustakaan sebuah perusahaan memiliki nilai dan orientasi untuk mendukung tujuan keuntungan organisasi. Untuk itulah, perlu adanya pemberdayaan perpustakaan agar dapat menjadi bagian dari usaha perusahaan untuk tujuan keuntungan organisasi, salah satunya dengan keterlibatan perpustakaan pada proses dokumentasi *knowledge sharing*.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. PT Indosat Tbk melakukan proses *knowledge sharing* berawal dari inisiatif HRD untuk mendukung strategi perusahaan menciptakan karyawan pembelajar pada tahun 2009. Strategi itu diwujudkan dengan membuat kegiatan *knowledge sharing* di tingkat pusat, unit, maupun kantor cabang. Di tingkat pusat, kegiatan *knowledge sharing* menggunakan dua cara yakni online dan offline. Kegiatan offline di tingkat pusat yakni *knowledge cafe*, sedangkan di unit maupun kantor cabang menggunakan *Community on Practice*. Kegiatan online mengandalkan portal MyKnowledge dan ICE Cube yang memungkinkan komunikasi informal dapat berjalan dengan baik. Pada tahun tersebut, dukungan dari manajemen sangat besar terbukti jajaran direksi juga mau hadir dan memberikan materi *knowledge sharing* dalam kegiatan *knowledge cafe*. Tetapi, ketika manajemen berganti dengan direksi baru dan menganggap kegiatan *knowledge cafe* menyita waktu dan biaya, maka sejak 2010 *knowledge cafe* dihapuskan. Meskipun dihapuskan, di beberapa unit maupun kantor cabang Indosat *knowledge sharing* tetap berlangsung melalui sarana offline maupun online karena memang sudah menjadi kebutuhan.
2. Pada pelaksanaan *knowledge sharing* penulis menemukan adanya *knowledge transfer* yang terjadi yakni *near transfer* dan *expert transfer*. *Near transfer* biasanya terjadi pada forum diskusi online di portal ICE Cube dengan *knowledge sharing* antar karyawan yang berada di kantor cabang maupun kantor pusat. Bagaimana karyawan di sebuah kantor cabang dapat berdiskusi

mengenai langkah yang dilakukan di kantor cabangnya misalnya dalam pemasaran produk dan kemudian apabila itu dianggap berhasil maka kantor cabang atau unit lain dapat mencontoh pengetahuan yang didapatkan oleh cabang tersebut. Sedangkan untuk *expert transfer* dapat ditemukan pada saat adanya *knowledge cafe* yang mendatangkan ahli dari dalam Indosat maupun dari luar yang membagi pengetahuan yang menjadi kompetensi ahli tersebut. *Expert transfer* juga terjadi di portal MyKnowledge yang menyediakan fitur Ahli Kita, karena semua karyawan dapat berdiskusi dan tanya jawab dengan para ahli yang disediakan oleh HRD Indosat mulai yang berkaitan dengan hukum, keuangan, psikologi, jaringan, hingga ahli satelit.

3. Proses *knowledge sharing* offline maupun online dapat memberi kontribusi pada produk, cara kerja, dan inovasi baru. Pada proses *knowledge sharing* di unit *product innovation* yang berjalan secara alamiah karena mereka membutuhkan proses tersebut untuk mendapatkan inovasi baru. Sebagai contoh di portal ICE Cube biasanya terjadi diskusi yang menghasilkan inovasi yang langsung dirasakan seperti membuat paket tarif telepon yang terjangkau pelanggan ataupun membuat terobosan inovatif seperti pesan singkat berisi iklan yang idenya datang dari perusahaan luar negeri yang kemudian sebelum diterapkan menjadi materi *knowledge sharing* di antara beberapa bagian dan unit kerja di Indosat.

5.2. Saran

1. Kebijakan manajemen puncak harus menjadi landasan dalam keberlangsungan *knowledge sharing* yang sifatnya online maupun offline. Ketika tidak ada keberpihakan pimpinan pada program tersebut maka *knowledge sharing* menjadi berjalan di tempat. Meskipun dari sisi budaya organisasi di PT Indosat Tbk secara alamiah ada bagian yang membutuhkan *knowledge sharing* sebagai bagian dari tugas pekerjaannya. Ketika ada dukungan kebijakan manajemen puncak, proses *knowledge sharing* dapat berlangsung serentak di semua bagian dan kantor Indosat di seluruh Indonesia.
2. Perlu adanya divisi khusus yang mengelola pengetahuan sebagai bagian dari aset perusahaan. Karena selama ini *knowledge sharing* yang dibuat dan dikendalikan oleh HRD di PT Indosat Tbk mau tak mau dianggap sebagai arahan yang wajib dipatuhi semua karyawan dan bukan menjadi sebuah kebutuhan yang melekat di dalam diri karyawan. Meskipun bila di bawah HRD dengan mudah dapat menggerakkan karyawan di dalam organisasi, keberadaan divisi yang mengelola pengetahuan akan membawa organisasi berjalan lebih baik.
3. Pengelolaan pengetahuan dari dalam diri karyawan dan organisasi harus dilakukan secara profesional, salah satunya harus melibatkan ahli dokumentasi. Mereka akan memilah pengetahuan apa dari semua kegiatan *knowledge sharing* yang sifatnya online dan offline dan dikembalikan ke dalam organisasi untuk membuat proses, cara kerja, dan inovasi seperti yang diharapkan ketika mengelola pengetahuan di dalam organisasi.
4. Budaya pembelajar menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari PT Indosat Tbk, terbukti meskipun tidak ada dukungan manajemen puncak, saat ini, proses *knowledge sharing* tetap berjalan meskipun terpisah-pisah. Ketika ada divisi khusus yang mengelola pengetahuan maka divisi ini akan tetap

membiarkan proses *knowledge sharing* yang melekat dalam kehidupan organisasi tetap berjalan, namun dengan pengaturan khusus sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh semua anggota organisasi.



DAFTAR REFERENSI

- Chase, R. L. (1998). Knowledge navigators. *Information Outlook*, 2(9), 18.
- Creswell, John W (2010). *Research Design : Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. (Achmad Fawaid, Penerjemah) Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Dixon, N. M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Boston : Harvard Business School Press.
- Fatwan, Setyo & Denni, Alex (2009). *Indonesian MAKE Study & Lesson Learned from the Winners*. Jakarta : Gramedia.
- Fatwan, Setyo. "Membangun Aset Pengetahuan,". *Bisnis Indonesia Edisi Minggu* 27 Februari 2011 : 15
- Fatwan, Setyo. "Perusahaan Berbasis Pengetahuan,". *Bisnis Indonesia Edisi Minggu* 3 April 2011 : 15.
- Fatwan, Setyo. "Implementasi Knowledge Management". *Bisnis Indonesia Edisi Minggu* 1 Mei 2011: 12.
- Feather, John & Sturges, Paul, ed. (2003). *International Encyclopedia of Information and Library Science*. New York : Routledge.
- Filos, Erastos (2008). Smart Organization in The Digital Age. In Jennex, Murray E. (Ed). *Knowledge Management : Concept, Methodologies, Tools, and Application*. (vol. 1, pp.48-72). Hershey : Information Science Reference.
- Gupta, J., Sharma, SK., Hsu, J. (2008). An Overview of Knowledge Management. In Jennex, Murray E (Ed). *Knowledge Management : Concept, Methodologies, Tools, and Application*. (vol. 1, pp. 1-22). Hershey : Information Science Reference.

- Harorimana, Deogratius, ed. (2010) *Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer*. Pennsylvania : Information Science Reference
- Indosat (2010). *Annual Report 2009*. Jakarta : PT Indosat Tbk.
- Jacobson, Carolyn (2008) Knowledge Sharing Between Individual. In Jennex, Murray E. (Ed). *Knowledge Management : Concept, Methodologies, Tools, And Application*. (vol. 3. pp 1633-1641). Hershey : Information Science Reference
- Jennex, Murray E, ed. (2008) *Knowledge Management : Concept, Methodologies, Tools, and Application*. (vol.1. pp.xxxiv-xxxvii). Hershey : Information Science Reference.
- Kurniawan, Endy Djunaedi. (2009). Wawancara oleh Dyah Safitri, 16 Desember 2009. Transkrip wawancara. Koleksi pribadi.
- Lee, Hwa Wei (2005). *Knowledge Management and The Role of Libraries*. 3rd China-US Library Conference. Shanghai,Cina.
- Liu, Shuhua (2008). Knowledge Sharing: Interactive Processes Between Organizational Knowledge-Sharing Initiative and Individuals' Sharing Practice. In Bolisani, Ettore (Ed). *Building the Knowledge Society on the Internet : Sharing and Exchanging Knowledge in Networked Environments*. (pp 1- 23). Hersey : Information Science Reference.
- Maholtra, Naresh K. (2004) *Marketing Research An Applied Orientation 4th International Edition*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Mitchell, Helen (2008) Technology and Knowledge Management. In Jennex, Murray E (Ed). *Knowledge Management : Concept, Methodologies, Tools, and Application* (vol.1, pp.41-47) Hershey : Information Science Reference
- Neuman, Lawrence W. (2000) *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approach*. Massachusetts : Pearson Education Company.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics Innovation* New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37

- Saenz, J., Aramburu, N., Rivera, O. (2010) Exploring the Links between Structural Capital, Knowledge Sharing, Innovation Capability, and Business Competitiveness : An Empirical Study. In Harorimana, Deogratus (Ed). *Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer*. (pp.321-354). Pennsylvania : Information Science Reference.
- Setiarso, Bambang., et.al (2009). *Penerapan Knowledge Manajemen Pada Organisasi*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Sevilla, Consuelo (et.al.). 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Shanhong, Tang (2000). *Knowledge Management in Libraries in 21st Century*. Paper presented at 66th IFLA Council and General Conference Jerusalem, Israel.
- Siakas, Kerstin dan Georgiadou, Elli (2008). Knowledge Sharing in Virtual and Networked Organisations in Different Organisational and National Cultures. In Bolisani, Ettore (Ed) *Building The Knowledge Society in The Internet. Sharing and Exchanging Knowledge in Networked Environments* (pp 45- 64). Hersey : Information Science Reference.
- Telkom (2010). *Annual Report 2009*. Jakarta : PT Telkom Tbk.
- Wenger, E. (1999). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Zhang, Ruidong (2008). Knowledge Management on the Web. In Jennex, Murray E, (Ed) *Knowledge Management : Concept, Methodologies, Tools, and Application*. (vol. 1, pp.81-90) Hershey : Information Science Reference.

Kegiatan *Knowledge Cafe* di Kantor Pusat Indosat

Se si	Tanggal	Tema	Pembicara
1	19-2-2008	Building the Service Culture : Why - Why not ?	Fadzri Sentosa dan Gamareza R. Ganjar
2	26-2-2008	Unified Communication - IP Networks - New Technology	Bayu Hanantasena dan Susilo Dwi W.
3	6-03-2008	Marketing - The Updates, Should We Get Out of The Price War ?	Guntur S.Siboro dan Fuad Fachroedin
4	19-03-2008	The Secret of Service : How to achieve a Service Culture Successfully	Enny Harjanto
5	3-04-2008	New Telco Paradigm on People, Pricing and Partnership	Dr.Dmitri Mahayana, M.Eng
6	15-04-2008	Insights On the New Market	Mario Teguh
7	29-04-2008	Leadership, Capability to Drive Innovative & Competitive Organization Culture	Prof. Rhenald Kasali dan Wahyu Wijayadi
8	09-06-2008	Leadership Forum Series - Pak Wahyu's Insight and Experience Sharing	Wahyu Wijayadi
9	23-07-2008	Marketing Forum Series - Integrating Out of The Box Idea & Inside of The Box Execution	Yoris Sebastian
10	25-11-2008	Satanic Finance & Money Bubling Machine	Ahmad Riawan Amin
11	18-12-2008	Krisis Global dan Prospek Ekonomi 2009 Terhadap Bisnis Telekomunikasi	Aviliani
12	29-01-2009	Political and Economic Impacts of The 2009 Elections	Eep Saepuloh Fatah
13	12-03-2009	New Wave Marketing – Low Budget High Impact	Hermawan Kertajaya
14	30-04-2009	Be Creative or Die – Falsafah Bisnis Jawa Pos	Joko Intarto
15	20-05-2009	Internetworker – learn smarter and word faster through technology	Prof. Richardus Eko Indrajit
16	27-05-2009	The Science of Winning – mindset of a champion	Ade Rai
17	30-06-2009	Sharing Session with Bob Sadino	Bob Sadino
18	22-10-2009	Leading and Managing Change	Betty Alisjahbana
19	18-11-2009	Global Economy Outlook 2009	M.Chatib Basri
20	19-05-2010	The Fall of Connection and The Rise of Content	Yuswohady

Knowledge Café di Kantor Pusat Indosat

Arjuna	<p>Saat ini kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang sifatnya offline di kantor pusat seperti <i>knowledge café</i> tidak lagi menjadi prioritas.</p> <p>Masih menunggu kebijakan dari manajemen apakah akan ada lagi program seperti <i>knowledge cofe</i> di kantor pusat.</p>
Sadewa	<p>Kegiatan offline seperti <i>knowledge cafe</i> lebih efektif dibanding menggunakan <i>knowledge sharing</i> online.</p> <p>Kemungkinan karena budaya ketimuran yang suka mengobrol, karyawan lebih semangat dan lebih suka bertemu dibanding berdiskusi secara online. Diskusi online terkadang tidak menarik minat karyawan karena ada labeling bahwa itu diciptakan oleh HRD dan mengekang karyawan</p>
Gatotkaca	<p><i>Knowledge café</i> yang biasa diadakan di kantor pusat akan memudahkan bagi manajemen untuk membagikan pengetahuannya ke semua organisasi. Soalnya, <i>knowledge sharing</i> lewat online tidak bisa seefektif menggunakan model <i>knowledge sharing</i> offline seperti <i>knowledge cafe</i></p>
Interpretasi	<p>Sesi <i>knowledge sharing</i> offline kerap menjadi alat efektif untuk mengalirkan pengetahuan dari manajemen ke semua organisasi</p> <p><i>Knowledge Cafe</i> dirasa lebih efektif dibanding online karena sifatnya langsung, aktif, dan dapat diserap secara lebih cepat oleh karyawan. Tetapi, kebijakan saat ini sedang tidak memprioritaskan <i>Knowledge Café</i> di kantor pusat.</p>
Teori	<p>Jacobson dengan model <i>knowledge sharing</i> di antara individu di dalam konteks organisasi menyebut bahwa kanal komunikasi dalam <i>knowledge sharing</i> selalu melibatkan media pandang, dengar, sentuhan, maupun rasa. Jacobson menyebut bahwa <i>knowledge sharing face to face</i> (pertemuan langsung) melibatkan media pandang dan dengar, sedangkan komunikasi elektronik hanya melibatkan media pandang. Mekanisme formal untuk menghubungkan unit di organisasi bisa melibatkan gugus tugas, komite permanen, atau personel khusus yang ditunjuk.</p>

CoP di Divisi Indosat

Arjuna	Beberapa unit kerja di Jabotabek, mereka rutin melaksanakan, juga ada grup divisi lain juga yang melakukan <i>sharing</i> untuk unit kerjanya. Harapannya unit kerja melakukan inisiatif <i>Knowledge sharing</i> untuk unit kerjanya sendiri sehingga fungsi CoP bisa terjadi
Sadewa	CoP seringkali terjadi di beberapa divisi. Misalnya di divisi komersial sering ada fokus group untuk konsumen baru semacam riset. Juga di bagian teknis ada diskusi dengan vendor. Soal <i>capture</i> pengetahuan memang diserahkan pada masing-masing unit, tidak tersentralisasi di satu titik
Gatotkaca	CoP berjalan dengan adanya <i>sharing session</i> di divisi ini. Setiap orang ditugaskan untuk membuat presentasi yang akan dibahas di forum tersebut. Output yang dicari dari CoP ini adalah inovasi produk yang bisa diterapkan di perusahaan dengan melihat berbagai <i>case studies</i> yang terjadi di industri lainnya.
Interpretasi	Sesi CoP menjadi kebutuhan divisi karena mengalirkan pengetahuan menjadi sesuatu yang penting menyangkut pekerjaannya. Output dari CoP menjadi penting karena biasanya disesuaikan dengan divisinya masing-masing, apakah menghasilkan produk dan inovasi baru. Juga dapat dalam bentuk cara kerja, prosedur, maupun hal lain yang sifatnya membantu dalam proses pengaliran pengetahuan.
Teori	Wenger (2002) menyebut bahwa setiap karyawan akan mengorganisir sendiri kehidupannya di dalam sebuah organisasi agar pekerjaannya nyaman dan memenuhi tuntutan dari organisasi. Sebesar apapun organisasi perusahaan, dalam keseharian karyawan akan berada di dalam kelompok atau komunitas yang lebih kecil. Di sinilah kemudian terjadi CoP (communities of practices)

CoP di Kantor Cabang Indosat

Arjuna	Kegiatan <i>knowledge sharing</i> dalam bentuk CoP berlangsung juga di kantor cabang secara alamiah. Ini dibaca sebagai salah satu kebutuhan yang memang diperlukan oleh kantor cabang karena mereka sendiri yang tahu keadaan di lapangan dan bagaimana cara menyesuaikan dan mengatasinya.
Nakula	CoP dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan saling mengisi. CoP dilakukan di luar jam kantor dan bersifat informal. Berbagi pengalaman dalam pekerjaan selain bermanfaat untuk meningkatkan kompetensi dalam pekerjaan juga mempermudah koordinasi antar bagian karena yang ikut CoP dari berbagai level dan jabatan.
Sadewa	CoP di kantor cabang akan dimasukkan sebagai salah satu indikator keberhasilan fungsi marketing. Model CoP seperti ini belum dilakukan di kantor pusat dan diharapkan berjalan di kantor-kantor cabang yang notabene lebih mengetahui keadaan pasar di lapangan
Interpretasi	CoP di kantor cabang akan dimasukkan sebagai salah satu indikator keberhasilan fungsi marketing. Model CoP seperti ini belum dilakukan di kantor pusat dan diharapkan berjalan di kantor-kantor cabang yang notabene lebih mengetahui keadaan pasar di lapangan
Teori	Selain teori CoP Wenger (2002), pendekatan terhadap CoP di kantor cabang dapat dilihat dari proses transfer <i>knowledge</i> yang dikembangkan oleh Dixon (2002). CoP di kantor cabang Indosat masuk dalam kategori <i>near transfer</i>

Knowledge Sharing Online Melalui Portal MyKnowledge

Arjuna	<p>Untuk saat ini, proses <i>knowledge sharing</i> memakai model online karena CoP di tingkat pusat tidak menjadi prioritas lagi.</p> <p>Saat ini <i>knowledge sharing</i> lebih banyak menggunakan proses online melalui portal MyKnowledge. Kendalanya meski ada portal, hits untuk portal masih sedikit. Perlu ada upaya mengkomunikasikan portal tersebut ke seluruh karyawan agar mereka selalu terbiasa menggunakan MyKnowledge</p>
Yudistira	<p>Pelibatan SME di situs online <i>knowledge sharing</i> karena penunjukan atasan.</p> <p>Cara kerjanya adalah memasukkan materi khusus sesuai keahliannya dan diupload ke portal tersebut dan dikerjakan di luar jam kerja. Topik yang diambil adalah soal kompetensi yang bersangkutan serta topik lain yang mungkin menjadi kemampuan lain si ahli.</p>
Sadewa	<p>Harapannya waktu <i>knowledge sharing</i> online itu sifatnya menstimulus orang menjadi <i>fast learner</i> dengan cara apapun.</p> <p>Pembelajaran harus menjadi ruh, perusahaan harus mendukungnya termasuk dari sisi leadership dan sistem-nya.</p>
Interpretasi	<p><i>Knowledge Sharing</i> secara online dilakukan melalui jaringan intranet lewat situs MyKnowledge dengan tema-tema yang sifatnya lebih formal misalnya tentang peraturan perusahaan dan sebagainya.</p>
Teori	<p>Sanz, Aramburu, dan Rivera (2010) mengatakan pada organisasi dengan basis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) interaksi antar individu dapat menjadi kunci dalam memahami <i>knowledge sharing</i>. Beberapa contoh interaksi itu dapat berupa forum diskusi online, intranet, ekstranet, dan <i>knowledge repositories</i>.</p>

Knowledge Sharing Online Melalui Portal ICE Cube

Arjuna	Proses <i>knowledge sharing</i> lewat intranet dipandang lebih efisien karena tidak perlu menghabiskan waktu kerja karyawan. ICE Cube sebagai alternatif untuk <i>knowledge sharing</i> dan menjadi pelengkap dari keberadaan MyKnowledge
Sadewa	Knowledge sharing lewat online selalu mempunyai tujuan untuk membuat karyawan pembelajar dengan cara apapun. ICE Cube memang menjadi alternatif meskipun ada pertanyaan apakah bisa menggeser forum online lain yang lebih banyak pembahasannya karena dari banyak perspektif.
Gatotkaca	Untuk mencari inovasi, ada pemikiran <i>co-operation</i> , ide bisa datang dari mana saja, sebenarnya idenya terbuka hingga ke pelanggan, tapi sekarang masih sebatas karyawan, bersifat tertutup, hanya bisa diakses via intranet. Tujuan sharing di ICE Cube untuk mencari inovasi dengan memberi kebebasan orang menulis apa saja, sifatnya lebih interaktif karena ide bisa dikomentari panjang oleh member lain.
Interpretasi	<i>Knowledge Sharing</i> secara online di ICE Cube berjalan lebih atraktif karena sifatnya yang forum sehingga bisa ditimpali oleh anggota lain. Selain itu karena berhubungan dengan produk dan inovasi, seluruh karyawan yang care terhadap jalannya perusahaan dapat berkontribusi melalui situs berbagi ini.
Teori	Sanz, Aramburu, dan Rivera (2010) mengatakan pada organisasi dengan basis teknologi informasi dan komunikasi (TIK) interaksi antar individu dapat menjadi kunci dalam memahami <i>knowledge sharing</i> . Beberapa contoh interaksi itu dapat berupa forum diskusi online, intranet, ekstranet, dan <i>knowledge repositories</i> .

Budaya Organisasi dan Struktur Organisasi di Indosat

<p>Arjuna</p>	<p>Pada prinsipnya, seseorang berhasil dalam pekerjaannya tidak terlepas dari pengetahuan yang dimiliki. Itu yang kemudian memicu untuk membuat policy mengunggah rangkuman training ke MyKnowledge agar semua orang bisa membaca pengetahuan yang dimiliki orang lain.</p> <p>Inisiatif <i>knowledge sharing</i> datang dari manajemen di pusat, tetapi juga ada inisiatif dari cabang maupun unit kerja.</p> <p>Dukungan manajemen masih diperlukan untuk berlangsungnya <i>knowledge sharing</i> bila menginginkan organisasi menjadi perusahaan berbasis pengetahuan.</p>
<p>Nakula</p>	<p>Kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang sifatnya offline tidak diarahkan dari pusat tetapi muncul dari kebutuhan.</p> <p>Format <i>knowledge sharing</i> disesuaikan dengan kebutuhan termasuk tema yang akan diangkat, biasanya seputar masalah sehari-hari yang terjadi di perusahaan, seperti kompetisi penjualan starter pack, jaringan, maupun perkembangan teknologi terkini.</p> <p>Karena sebagai bagian dari kebutuhan, <i>knowledge sharing</i> memang berjalan karena ada penggerak yang memotori kegiatan tersebut berlangsung.</p>
<p>Sadewa</p>	<p><i>Knowledge sharing</i> idealnya harus melekat dalam kepemimpinan organisasi. Manajemen saat ini lebih berorientasi pada pencapaian dan target-target tertentu, sementara manajemen lama masih memiliki waktu untuk <i>knowledge sharing</i> dengan bawahannya langsung misalnya dengan <i>book sharing session</i>.</p> <p>Ketidakterpikirkan manajemen saat ini terlihat dari ditiadakannya <i>knowledge café</i> di kantor pusat yang dianggap menghamburkan uang dan menyita waktu kerja karyawan karena biasanya menghabiskan waktu antara 1-2 jam.</p> <p>Budaya perusahaan harus memberi koridor kepada pemanfaatan teknologi sehingga <i>knowledge sharing online</i> bisa berjalan dengan baik di segala lapisan organisasi</p>
<p>Gatotkaca</p>	<p>Manajemen biasanya tidak cukup waktu untuk membuka forum <i>sharing online</i>. Karena itu sebenarnya bagi manajemen puncak, kegiatan offline menjadi penting untuk menjalin komunikasi maupun sosialisasi dengan karyawan.</p> <p>Manajemen harus mengerahkan upaya untuk mengemas <i>knowledge sharing</i> yang sifatnya offline dengan kemasan yang bagus, dan lintas departemen, serta melibatkan pembicara dari luar dan dalam untuk melihat <i>insight</i> yang utuh dalam organisasi.</p>
<p>Interpretasi</p>	<p><i>Knowledge sharing</i> memang bisa berjalan atas arahan manajemen di pusat dan mengarah ke bawah Tetapi kenyataannya, ketika tidak ada policy dari pusat, <i>knowledge sharing</i> yang sifatnya offline masih tetap berjalan karena memang bagian tak terpisahkan dari roda organisasi.</p> <p>Pimpinan harus menjadi <i>leader</i> dan berpihak kepada pelaksanaan <i>knowledge sharing</i>. Karena kalau tidak ada dukungan dari manajemen, kegiatan <i>knowledge sharing</i> sulit akan bisa berjalan dan didukung oleh semua karyawan. Situs <i>knowledge sharing</i> yang menjadi tumpuan sulit berkembang karena tidak adanya promosi maupun partisipasi dari karyawan.</p> <p>Perubahan struktur organisasi sangat berpengaruh terhadap keberadaan kegiatan <i>knowledge sharing</i> baik offline maupun online, terutama dari sisi penanggung jawab kegiatan maupun evaluasi dari kegiatan tersebut.</p>
<p>Teori</p>	<p>Hariromana (2010) memandang <i>knowledge sharing</i> di dalam organisasi selalu terkait dengan budaya organisasi. Praktek <i>knowledge sharing</i> yang terjadi di setiap organisasi berbeda bergantung bagaimana praktek itu berpengaruh dan memunculkan keuntungan kompetitif bagi organisasi.</p>

Sistem Penghargaan Dalam Pelaksanaan *Knowledge Sharing* di Indosat

Arjuna	Saat ini, karyawan yang telah melakukan pelatihan harus melakukan submit di MyKnowledge dan mengunggah hasil pelatihan tersebut dan dijadikan salah satu poin untuk penilaian kinerja karyawan. Sementara untuk knowledge sharing yang sifatnya offline tidak ada penilaian.
Nakula	Tidak ada instrumen <i>knowledge sharing</i> menjadi bagian dari penilaian kinerja karyawan. <i>Knowledge sharing</i> muncul sebagai <i>esprit de corps</i> dalam beradaptasi dan menaklukkan kompetisi yang ketat antar operator.
Yudistira	<p>Knowledge sharing dianggap sebagai hal alamiah saja. Baik ketika ditugaskan sebagai SME dan diwajibkan mengunggah materi, tidak ada kaitannya dengan penilaian kinerja.</p> <p>Reward yang diterima selama ini sebagai SME lebih karena inisiatif pengelola situs knowledge sharing berupa sayembara penulisan terbaik dengan iming-iming hadiah seperti kamera, headset, atau webcam sebagai penunjang saat membuat materi.</p>
Gatotkaca	Penilaian karyawan didasarkan pada kinerja, bukan pada kemauannya berbagi pengetahuan. Hanya, bila seseorang memiliki <i>knowledge</i> yang banyak, mereka akan lebih perform. Bila mereka perform, ketika akan presentasi dalam <i>sharing session</i> presentasinya akan lebih banyak, terlihat kapabel, dan ini akan mempengaruhi ke penilaian kinerja yang bersangkutan
Interpretasi	<p>Tidak ada kaitan langsung yang menjadikan keaktifan seseorang di <i>knowledge sharing</i> sebagai bagian dari penilaian kinerjanya.</p> <p>Yang lebih banyak dinilai adalah ketika karyawan memiliki pengetahuan yang memadai dan dapat diperoleh dari berbagai <i>knowledge sharing</i> yang ada, maka performa yang bersangkutan akan terlihat dan berperan dalam penilaian kinerja.</p>
Teori	Liu (2008) mengatakan salah satu metode untuk memotivasi individu agar mau melakukan <i>knowledge sharing</i> adalah melalui sistem penghargaan yang formal baik yang berupa penghargaan dalam bentuk uang maupun bentuk lainnya didasarkan pada evaluasi terhadap usaha tiap individu melakukan <i>sharing</i> dalam pekerjaan sehari-hari.

Dokumentasi *Knowledge Sharing* di Indosat

Bima	<p>Dalam kegiatan <i>knowledge sharing</i> online di kantor pusat, proses promosi kegiatan melalui X-banner dan broadcast online. Sementara untuk kegiatan <i>knowledge sharing</i> offline hasilnya diresume, slide dan video diunggah ke situs dilakukan oleh administrator situs MyKnowledge</p> <p>Dokumentasi <i>knowledge sharing</i> sejauh ini tidak melibatkan pustakawan, pustakawan tidak dioptimalisasikan hanya berkuat pada pekerjaan peminjaman buku yang bisa diakses pula melalui kanal di MyKnowledge yakni MyLibrary.</p>
Nakula	<p>Promosi kegiatan <i>knowledge sharing</i> CoP dilakukan oleh panitia kecil. Panitia ini juga bertanggung jawab dalam mendokumentasikan kegiatan CoP. Karena bersifat terbuka, dokumentasi ini dapat dibuka siapa saja tetapi tidak dihadirkan dalam bentuk digital. Bentuk dokumentasi dalam bentuk tercetak termasuk poin-poin pembahasan dalam CoP tersebut.</p>
Gatotkaca	<p>Dokumentasi <i>knowledge sharing</i> di ICE Cube tidak dilakukan orang khusus, divisi <i>innovation centre</i> hanya menyediakan server, semua forum diskusi akan masuk ke dalam situs tersebut. Ke depan akan dibuatkan mode pencarian untuk memudahkan anggota forum mencari tema-tema yang dibutuhkan dengan lebih mudah.</p> <p>Materi <i>knowledge sharing</i> dalam bentuk teks, spreadsheet, presentasi, hingga video hanya diperuntukkan bagi anggota forum yang notabene adalah karyawan, tidak dapat diakses oleh orang luar karena sifatnya rahasia.</p>
Interpretasi	<p>Kegiatan <i>knowledge sharing</i> tidak melibatkan ahli dokumentasi. Untuk kegiatan yang sifatnya online, pemilihan dokumen yang layak tayang hanya dilakukan oleh administrator situs tersebut. Sedangkan yang terjadi di situs ICE Cube, malah admin tidak menyeleksi, karena sudah menjadi kewajiban setiap anggota untuk memposting materi yang sesuai dengan apa yang ada di situs tersebut yakni mencari inovasi produk baru.</p>
Teori	<p>Shanhong (2000) menyatakan perpustakaan harus memberi perhatian lebih kepada proses penyebaran dan perubahan pengetahuan. Oleh karena itu, perpustakaan berperan sebagai jembatan yang memungkinkan pengetahuan menjadi kekuatan produktif yang nyata.</p>