



TESIS - IS185401

**ANALISIS PENGGUNAAN *SOCIAL SOFTWARE*
DALAM PENERAPAN *BUSINESS PROCESS*
MANAGEMENT DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

FAJAR RAMADHANI
NRP. 05211750010012

DOSEN PEMBIMBING
Mahendrawathi ER, S. T., M. Sc., Ph. D
NIP. 197610112006042001

**PROGRAM MAGISTER
DEPARTEMEN SISTEM INFORMASI
FAKULTAS TEKNOLOGI ELEKTRO DAN INFORMATIKA CERDAS
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2020**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Komputer (M.Kom)

di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

(Fajar Ramadhani)

NRP: (05211750010012)

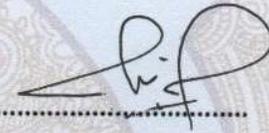
Tanggal Ujian: 6 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. Mahendrawathi E.R, S.T., M.Sc., Ph.D.
NIP: 19761011 200604 2 001

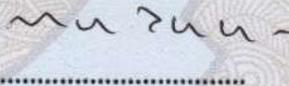


Penguji:

1. Dr. Apol Pribadi Subradi, S.T., M.T.
NIP: 19700225 200912 1 001



2. Dr. Mudjahidin, S.T., M.T.
NIP: 19701010 20312 1 001



Kepala Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Elektro dan Informatika Cerdas



Dr. Mudjahidin, S.T., M.T.
NIP: 19701010 200312 1 001

**ANALISIS PENGGUNAAN *SOCIAL SOFTWARE* DALAM PENERAPAN
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT DAN *KNOWLEDGE
MANAGEMENT* PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

Nama Mahasiswa : Fajar Ramadhani
NRP : 05211750010012
Dosen Pembimbing : Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc, Ph.D

ABSTRAK

Perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen, sistem dan kinerja yang baik agar dapat bertahan dalam persaingan dunia bisnis. Dengan menerapkan *Business Process Management* (BPM) dan *Knowledge Management* (KM) maka organisasi dapat meningkatkan kemampuannya melalui penggunaan sumber daya pengetahuan individu dan pengetahuan kolektif organisasi yang lebih baik. Perusahaan yang telah menerapkan BPM seringkali mengalami permasalahan yang timbul karena tidak terstrukturanya proses serta perubahan pada penerapan BPM secara tradisional. Hal ini menyebabkan perbedaan dari proses model dan realita pelaksanaannya serta kegagalan dalam mengembangkan ide-ide dan inovasi. Masalah ini dapat diselesaikan dengan turut mengikut sertakan partisipasi yang aktif dari pemangku kepentingan yang berbeda pada penerapan BPM. Penggunaan *social software* pada upaya BPM dapat secara aktif melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan serta membantu pada proses pengelolaan pengetahuan.

Penelitian ini akan berfokus pada analisis pengaruh penggunaan *social software* yang dapat menunjang kinerja proses bisnis yang ada pada sebuah perusahaan di Indonesia. Penelitian ini akan diawali dengan identifikasi manajemen proses bisnis pada perusahaan, identifikasi pengelolaan pengetahuan yang membantu proses bisnis, dan melakukan indentifikasi bentuk penggunaan serta menganalisis pemanfaatan *social software* pada penerapan BPM-KM di perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan multiple studi kasus. Objek yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah perusahaan yang memiliki proses bisnis yang cukup kompleks dan pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasinya. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informasi yang didapatkan dari informan akan dianalisa *grounded theory* yaitu dengan tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*.

Penelitian ini secara umum mengembangkan sebuah kerangka kerja untuk pemanfaatan *social software* dalam mendukung pelaksanaan tahapan-tahapan dalam penerapan BPM-KM di perusahaan. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menemukan klasifikasi bentuk *social software* mana yang sesuai untuk digunakan dalam mengelola pengetahuan pada proses penerapan BPM di organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan pengetahuan kepada organisasi dalam mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis agar dapat meningkatkan proses bisnis yang dijalankan. Hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi tolak ukur, penyusunan dan optimisasi untuk meningkatkan kinerja serta daya saing pada organisasi.

Kata Kunci : *Business Process Management, Knowledge Management, Social Software, Proses Bisnis, Grounded Theory.*

ANALYSIS THE USE OF SOCIAL SOFTWARE IN BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN COMPANIES OF INDONESIA

Student Name : Fajar Ramadhani
NRP : 05211750010012
Supervisor : Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc, Ph.D

ABSTRACT

Companies are required to have good management, systems and performance in order to survive in the competitive world of business. By implementing Business Process Management (BPM) and Knowledge Management (KM), organizations can improve their capabilities through better use of individual knowledge resources and collective organizational knowledge. Companies that have implemented BPM often experience problems that arise due to unstructured processes and changes to traditional BPM applications. This results in differences from the model process and the reality of its implementation and failure to develop ideas and innovations. This problem can be solved by including active participation from different stakeholders in the application of BPM. The use of social software in BPM efforts can actively involve all relevant stakeholders and help in the process of knowledge management.

This research will focus on analyzing impact the use of social software that can support business processes performance that exist in a companies in Indonesia. This research will begin with the identification of business process management at the company, identification of knowledge management that helps business processes, and identify forms of use and analyze the use of social software in the application of BPM-KM in the company. The research method used is qualitative research, with multiple case studies. The objects to be examined in this study are companies that have quite complex business processes and the use of information technology in their organizations. Data collection is done through observation, interviews, and documentation. Information obtained from the informants will be analyzed by grounded theory, namely the stages of open coding, axial coding, and selective coding.

This research generally develops a framework for the use of social software to support the implementation stages in the application of BPM-KM in the company. Theoretically, the results of this study are expected to be able to contribute in finding the classification of social software forms which are suitable for use in managing knowledge in the process of implementing BPM in organizations. Practically, the results of this study provide knowledge to organizations in managing knowledge and business processes management in order to improve business processes that are running. The final results of this study are expected to be a benchmark, preparation and optimization to improve performance and competitiveness in organizations.

Keyword : Business Process Management, Knowledge Management, Social Software, Business Process, Grounded Theory.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Analisis Penggunaan *Social Software* Dalam Penerapan *Business Process Management* Dan *Knowledge Management* Pada Perusahaan Di Indonesia”. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan di Program Magister Sistem Informasi, Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan pendidikan Magister ini. Dan dengan segala keberkahan, rezeki, dan kekuatan yang diberikan kepada penulis.
2. Orang tua penulis, Sudirman dan Maryani terima kasih untuk dukungan, doa kepada penulis, semoga pencapaian ini menjadi salah satu hadiah yang Ananda bisa berikan kepada ayah dan mama. Dan teruntuk kakak-kakak tercintaku Robiatul Adawiah dan Rodatul Jannah terima kasih dukungannya serta keponakan tersayang Muhammad Zainudinnur, terima kasih telah menjadi penyemangat selama penulis menyelesaikan pendidikan magister ini.
3. Ibu Mahendrawathi ER, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing sekaligus Dosen Wali Akademik dan Kepala Departemen Sistem Informasi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran, serta memberikan ilmu, dukungan, dan kesabaran dalam membimbing penulis selama menempuh pendidikan program magister sistem informasi dan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Bapak Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T. dan Bapak Dr. Mudjahidin ST., M.T. selaku Dosen Penguji yang telah bersedia menguji dan memberikan masukan untuk penelitian pengerjaan tesis ini. Terima kasih banyak untuk ilmu yang diberikan kepada penulis semoga ilmu yang diterima oleh penulis menjadi keberkahan juga untuk Bapak Apol dan Bapak Mudjahidin.

5. Segenap bapak dan ibu dosen yang telah mendidik dan mengajarkan ilmunya kepada penulis selama menempuh pendidikan Program Magister Sistem Informasi, Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
6. Segenap staf dan karyawan Departemen Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang telah memberikan pelayanan terbaik bagi penulis selama menempuh pendidikan dan membantu penulis dalam penyusunan tesis.
7. Seluruh Bapak dan Ibu PT PJB dan PT Semen Indonesia yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan beberapa data kepada penulis untuk penelitian ini. Terima kasih Bapak Hendra Hermawan PT PJB atas waktu, tenaga, dan kesabarannya dalam membantu penulis. Terima kasih Bapak Mohammad Kharis, Ibu Dwihany dan Ibu Riani PT Semen Indonesia atas waktu, tenaga, dan kesabarannya dalam membantu penulis.
8. Teruntuk yang tercinta dan tersayang, tetap selalu semangat mengejar impiannya, terima kasih sudah selalu berdoa, memberikan dukungan dan mewarnai kehidupan penulis.
9. Teruntuk teman-teman Biawak Bajingan Ade, Rasyid, Galih, Dedi, Ojan, Budi, Herwin, dan lain-lain. Terima kasih sudah selalu jadi tim support terbaik untuk penulis.
10. Jajaran Dosen-Dosen Ilmu Komputer Unmul, Dosen-Dosen Politani Samarinda, Rekan-Rekan kerja Politani Samarinda dan Para Coach Stellar. Terima kasih sudah memberi dukungan untuk penulis.
11. Sahabatku dalam suka dan duka di sekolah S2 kali ini, terima kasih sudah selalu mendukung dan mendengarkan keluh kesah penulis, yang terbaik dan tercinta Crew JELLYFISH Gede Indra Raditya Martha, M.Kom; Yudha Herlambang Cahya Pratama, M.Kom; Pande Made Risky Cahya Dinatha, M.Kom; Taufik Agung Cahyono, M.Kom; Pradita Maulidya Efendi, M.Kom; Dita Nurmadewi, M.Kom; Nanda Kurnia Wardati, M.Kom; Sharfina Febbi Handayani, M.Kom; Lolanda Hamim Annisa, M.Kom; Satriyo Wicaksono (belum M.Kom) terima kasih banyak sudah selalu ada dan membantu semua kesulitan yang dialami

penulis dan yang banyak memberi dukungan dan memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.

12. Teman-teman Lab IP yang meneruskan kuliah Ramaulvi Muhammad Akhyar, M. Rivani Ibrahim dan Mohammad Ardi. Terima kasih sudah selalu jadi tim support terbaik untuk penulis.
13. Teman-teman keluarga besar S2 Sistem Informasi angkatan 2017 genap.
14. Keluarga besar kos Mojo152F, Mas Chandra, Mes Alip, Mes Acha, dan Eko kucing kami tercinta yang telah menjadi keluarga penulis di kos-kosan.
15. Teman-teman retarted IIW Bang Andre, Bang Apipo, Fafing, Fadel, Ghandi, serta Anggota IIW lainnya yang telah menjadi tim ter“fit” untuk penulis.
16. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Penulis menyadari penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak sangat diharapkan untuk kesempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kemajuan dunia pendidikan di Indonesia.

Surabaya, Januari 2020

Fajar Ramadhani

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR TABEL	xxi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kontribusi Penelitian	7
1.4.1 Kontribusi Teoritis	7
1.4.2 Kontribusi Praktis	7
1.5. Batasan Masalah	7
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. <i>Social Software</i>	9
2.2. Proses Bisnis	12
2.3. <i>Business Process Management (BPM)</i>	13
2.4. <i>Social BPM</i>	16
2.5. <i>Knowledge</i>	22
2.6. <i>Knowledge Management</i>	23
2.7. Penelitian Kualitatif	26

2.8.	Pendekatan Grounded Theory	29
2.8.1.	Karakteristik Penelitian Grounded Theory	30
2.8.2.	Prosedur Pelaksanaan Grounded Theory.....	31
2.8.3.	Analisis Data Penelitian Grounded Theory	32
2.8.4.	Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif.....	33
2.9.	Kajian Penelitian Terdahulu.....	37
2.8.1.	Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management (Paschek et al., 2018)	37
2.8.2.	Processpedia: an ecological environment for BPM stakeholders’ collaboration (Rito Silva and Rosemann, 2012)	39
2.8.3.	Social business process management in practice: Overcoming the limitations of the traditional business process management (Vugec et al., 2018)	40
2.8.4.	Challenges of Social Business Process Management (Pflanzl and Vossen, 2014)	43
2.8.5.	Factors affecting the use of wiki to manage knowledge in a small company (Bolisani and Scarso, 2016).....	44
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL		47
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	47
3.1.1	Kerangka Konseptual.....	47
3.1.2	Analisis Domain	47
3.2	Proposisi.....	50
3.2.1	Proposisi Minor	51
3.2.2	Proposisi Mayor.....	51
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN		53
4.1.	Tahapan Penelitian.....	53
4.1.1.	Tahapan Penelitian	54

4.1.2.	Studi Literatur	54
4.1.3.	Perumusan Masalah, Tujuan, dan Kontribusi Penelitian	55
4.1.4.	Penyusunan Model Konseptual.....	55
4.1.5.	Rancangan Penelitian Kualitatif.....	56
4.1.6.	Teknik Pengumpulan Data	59
4.1.7.	Metode Analisis Data	60
4.1.8.	Pengecekan Keabsahan Data Penelitian.....	61
4.1.9.	Hasil Penelitian	63
4.1.10.	Penyusunan Kesimpulan dan Saran	63
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		65
5.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	65
5.1.1.	Profil Informan.....	66
5.1.2.	Kelayakan Informan.....	68
5.2.	Pengumpulan Data.....	72
5.3.	Pengecekan Keabsahan Data.....	72
5.3.1.	Uji Kredibilitas.....	72
5.3.2.	Uji Transferability	75
5.3.3.	Uji Dependability	76
5.3.4.	Uji Konfirmability.....	77
5.4.	Analisis Data	77
5.4.1.	Pengumpulan Data	77
5.4.2.	Membuat Transkrip Wawancara.....	78
5.4.3.	Membuat Pengumpulan Data Wawancara	78
5.4.4.	Membuat Pengelompokan Data Wawancara.....	79
5.4.5.	Penyajian Data	84
5.5.	Analisis Data Studi Kasus.....	85

5.5.1.	Studi Kasus 1 : PT Pembangkitan Jawa dan Bali	85
5.5.2.	Studi Kasus 2 : PT Semen Indonesia (Persero) Tbk	111
5.6.	Analisis Lintas Kasus.....	133
5.6.1.	Analisis Inisiasi Proses Bisnis	136
5.6.2.	Analisis Pemanfaatan Proses Bisnis.....	140
5.6.3.	Analisis <i>Monitoring</i> Proses Bisnis	141
5.6.4.	Analisis Optimalisasi Proses Bisnis	144
5.6.5.	Analisis Inisiasi KM.....	146
5.6.6.	Analisis Pemanfaatan KM	149
5.6.7.	Analisis Optimalisasi KM.....	152
5.6.8.	Analisis Pemanfaatan <i>Software</i>	156
5.7.	Diskusi Umum.....	165
5.7.1.	Diskusi	165
5.7.2.	Temuan dan Penelitian Lanjutan.....	166
5.8.	Kontribusi Penelitian	168
5.8.1.	Kontribusi Teoritis	168
5.8.2.	Kontribusi Praktis.....	169
5.9.	Keterbatasan Penelitian.....	170
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		171
6.1.	Kesimpulan.....	171
6.2.	Saran	172
DAFTAR PUSTAKA		173
LAMPIRAN		177
Lampiran 1		177
A.1.	Pedoman Wawancara Penelitian.....	177
Lampiran 2.....		183

B.1. Transkrip Wawancara PJB	183
Lampiran 3.....	211
B.2. Transkrip Wawancara Semen Indonesia	211
Lampiran 4.....	231
C.1. Profil Informan 1	231
C.2. Profil Informan 2.....	232
C.3. Profil Informan 3.....	233
C.4. Profil Informan 4.....	234
Lampiran 5.....	235
D.1. Form Validasi Data PT PJB.....	235
D.2. Form Validasi Data PT Semen Indonesia.....	236
Lampiran 6.....	237
E.1. Balasan Surat Penelitian PT PJB	237
E.2. Balasan Surat Penelitian PT Semen Indonesia	238
Lampiran 7.....	239
F.1. Dokumentasi Penelitian PT PJB	239
F.2. Dokumentasi Penelitian PT Semen Indonesia.....	240
BIOGRAFI PENULIS	243

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Siklus Hidup BPM.....	14
Gambar 2. 2. SECI Model.....	24
Gambar 2. 3. Uji Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif.....	34
Gambar 2. 4. Triangulasi Sumber.....	35
Gambar 2. 5. Triangulasi Teknik.....	35
Gambar 2. 6. Triangulasi Waktu	36
Gambar 2. 7. BPM KM Model.....	38
Gambar 2. 8. Tahapan Metode pada Processpedia.....	40
Gambar 2. 9. Kerangka Penelitan Vugec et al., 2018.....	42
Gambar 4. 1 Tahapan Penelitian.....	53
Gambar 5. 1. Tahapan Penyusunan Hasil dan Pembahasan Penelitian	65
Gambar 5. 2. Kerangka Akhir Analisa Penelitian	168

Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1. Klasifikasi Tipe <i>Social Software</i>	11
Tabel 2. 2. Tipe Pendekatan Penelitian Kualitatif	28
Tabel 2. 3. Perbedaan Metode Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif....	33
Tabel 2. 4. Gambaran Tantangan-Tantangan pada Sosial BPM	44
Tabel 3. 1. Analisis Hubungan Semantik Domain Penelitian.....	48
Tabel 3. 2. Rincian Domain dan Unsur Penelitian	49
Tabel 4. 1. Analisis Data	61
Tabel 5. 1 Kelayakan Informan X1	69
Tabel 5. 2 Kelayakan Informan X2	69
Tabel 5. 3 Kelayakan Informan X2-1	70
Tabel 5. 4 Kelayakan Informan X2-2	71
Tabel 5. 5 Inisial Informan.....	71
Tabel 5. 6. Triangulasi Sumber Data Informan.....	73
Tabel 5. 7 Triangulasi Pengumpulan Data Informan.....	74
Tabel 5. 8. Triangulasi Waktu Pengumpulan Data.....	74
Tabel 5. 9 Member Checking Informan.....	75
Tabel 5. 10. Uji Transferbility	75
Tabel 5. 11. Label Hasil Wawancara.....	79
Tabel 5. 12. Tabel <i>Axial Coding</i>	81
Tabel 5. 13. Memo Wawancara.....	82
Tabel 5. 14. Tabel Kategori.....	134

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan perekonomian yang berkembang begitu pesat dan dinamis saat ini, serta proses transaksi yang semakin rumit menuntut setiap perusahaan untuk memiliki manajemen, sistem dan kinerja yang baik agar dapat bertahan dalam persaingan dunia bisnis. Untuk tetap menguntungkan dalam persaingan bisnis, mengurangi biaya, dan tantangan-tantangan lainnya, perusahaan tentu perlu terus meninjau kembali dan meningkatkan praktik bisnis mereka (Hammer and Champy, 2003; Weske, 2007). Proses bisnis yang dulunya dijalankan secara tradisional dan manual, kini mulai bergeser pada otomasi proses, guna mempercepat proses bisnis yang berlangsung. Organisasi akan terus-menerus dibawah tekanan kompetitif dan dipaksa untuk mengevaluasi kembali model bisnis mereka dan memperhatikan proses bisnis (Skrinjar et al., 2007). Inti dari tiap perusahaan terdapat pada sekumpulan proses bisnisnya, karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk sangat memperhatikan pada desain dan eksekusinya (Vucec et al., 2018).

Proses bisnis menggambarkan bagaimana perusahaan tersebut beroperasi dan maka dari itu proses bisnis dapat mempengaruhi bagaimana kinerja perusahaan (Gartner, 2009). Seperti yang dikemukakan oleh McCormack and Johnson (2001) proses bisnis merupakan inti dari fungsi organisasi karena perusahaan terutama terdiri dari proses, bukan produk atau layanan. Dengan kata lain, mengelola bisnis berarti mengelola prosesnya. Konsep dari proses bisnis itu sendiri dapat di definisikan sebagai sekumpulan aktifitas yang dilakukan secara terkoordinasi dalam lingkungan organisasi dan teknis yang menyajikan realisasi dari tujuan bisnis (Weske, 2007). Dalam sebuah proses bisnis, harus mempunyai (1) tujuan yang jelas, (2) adanya masukan, (3) adanya keluaran, (4) menggunakan *resource*, (5) mempunyai sejumlah kegiatan yang dalam beberapa tahapan, (6) dapat mempengaruhi lebih dari satu unit dalam oraganisasi, dan (7) dapat menciptakan nilai atau *value* bagi konsumen (Sparx Systems, 2004). Jika dikelola dengan benar, secara menyeluruh terbukti bahwa proses bisnis sangat diperlukan

oleh kinerja organisasi menjadi lebih baik (Hernaus et al., 2012; Skrinjar et al., 2007).

Business Process Management (BPM) merupakan pendekatan untuk memelihara kinerja bisnis melalui pengelolaan proses bisnis (Hammer, 2010). *Business Process Management* (BPM) mengacu pada pendekatan sistematis, terstruktur untuk menganalisa, meningkatkan, mengendalikan dan mengelola proses dengan tujuan meningkatkan kualitas produk dan layanan (Lee and Dale, 1998). BPM merupakan serangkaian metode, teknik dan alat untuk menganalisis, desain dan meningkatkan proses yang berlangsung dalam suatu perusahaan (Finney and Corbett, 2007). BPM bertujuan untuk memastikan efisiensi biaya dan sumber daya yang tinggi, akurasi, serta fleksibilitas operasi bisnis. Ketika BPM sukses dilakukan perusahaan maka dapat menciptakan proses kinerja menjadi lebih tinggi, yang beroperasi dengan biaya jauh lebih rendah, kecepatan yang lebih tinggi, akurasi yang lebih besar, pengurangan sekumpulan permasalahan dan peningkatan fleksibilitas (Hammer, 2010).

Terdapat enam elemen inti yang bertanggung jawab atas kesuksesan BPM dan memberikan pandangan menyeluruh dari kemampuan pada BPM yang meliputi *strategic alignment, governance, methods, information technology, people, dan culture* (Brocke and Rosemann, 2010). Keenam elemen inti ini merupakan dasar yang digunakan untuk menilai kemampuan Business Process Management (BPM). Dari sisi *Strategic alignment* BPM perlu disejajarkan pada keseluruhan strategi dari organisasi. *Strategic alignment* didefinisikan sebagai hubungan yang erat dari prioritas organisasi dan proses perusahaan yang berkelanjutan serta efektif dalam meningkatkan kinerja bisnis. Tiap proses harus dirancang, dilaksanakan, dikelola, dan diukur menurut prioritas strategis dan situasi strategis tertentu (Burlton, 2015). *Governance* atau tata kelola BPM memberikan peran akuntabilitas yang tepat dan transparan serta tanggung jawab pada tiap tingkatan BPM yang berbeda, termasuk portofolio, rencana, proyek, dan operasi (Spanyi, 2010). Hal ini berarti organisasi menentukan aturan, tanggung jawab, ketrampilan yang diperlukan untuk melaksanakan dan mengendalikan proses bisnis. *Methods* dalam konteks BPM didefinisikan sebagai suatu rangkaian alat dan teknik yang mendukung siklus

proses organisasi dan untuk mempersiapkan langkah-langkah proses yang sesuai dengan strategi perbaikan berkelanjutan. *Information technology* terkait dengan solusi berbasis teknologi informasi sangat penting dalam mendukung BPM. *People* pada BPM didefinisikan sebagai individu dan kelompok yang terus menerus menerapkan dan meningkatkan keterampilan pengelolaan proses serta pengetahuan dalam meningkatkan kinerja bisnis. *Culture* berkaitan dengan penciptaan ruang lingkup yang memfasilitasi dan melengkapi berbagai macam inisiatif dari BPM (Schmiedel et al., 2013).

Usaha dari BPM dilakukan oleh para pakar metode dan pengembang TI sesuai dengan kebutuhan yang ditentukan oleh pakar utama dan pengguna akhir dengan dukungan teknologi informasi (Silva and Rosemann, 2012). Pada proses yang tidak terstruktur dan terus mengalami perubahan, BPM tradisional sering menghadapi perbedaan dari proses model, dan realita pelaksanaannya serta kegagalan dalam meningkatkan ide-ide dan inovasi pada pengguna akhir dari proses (Bruno et al., 2011; Schmidt and Nurcan, 2009). Proposisi nilai tradisional dari BPM terbatas dalam lingkungan-lingkungan yang membutuhkan percakapan yang sangat beragam dan eksekusi proses yang tidak dapat diprediksi. Masalah ini dapat diselesaikan dengan turut mengikutsertakan partisipasi yang aktif dari pemangku kepentingan yang berbeda.

Social software merupakan paradigma baru yang tersebar secara cepat di kalangan masyarakat, organisasi dan ekonomi (Schmidt and Nurcan, 2009). Tujuan dari *social software* yaitu menggabungkan kontribusi produk digital dari beberapa individu yang mungkin tidak saling terkait dan yang awalnya tidak teratur secara struktur. Teknologi sosial dapat mendukung pendekatan yang lebih fleksibel dan manusiawi untuk BPM yang dirancang seputar konsep pengembangan perangkat lunak yang tangkas dan didukung oleh rancangan proses yang bertahap dan kolaboratif (Erol et al., 2010). Schmidt dan Nurcan (2009), menjelaskan klasifikasi tipe *social software* yang meliputi *wiki*, *blog*, *tagging* dan *social networking*, *recommender* dan *reputation systems*, serta *social links*.

Terdapat keuntungan yang diperoleh organisasi dalam menggunakan *social software* pada penerapan BPM yang diantaranya meliputi repositori yang terpusat, manajemen pengetahuan, peningkatan kolaborasi dan komunikasi, integrasi proses, dan komunitas BPM dalam peningkatan proses, pembuatan keputusan yang lebih cepat dan sebagainya (Batista et al., 2017). Dimana penggunaan *social software* pada upaya BPM dapat secara aktif melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan dan prinsip-prinsip dasarnya yang disebut dengan sosial BPM (Pflanzl and Vossen, 2014). Sosial BPM dapat memainkan peran penting dalam pencegahan resiko dikarenakan keuntungannya dalam meningkatkan stabilitas dan waktu respon pada organisasi.

Dalam menerapkan BPM dan mengoptimalkan proses, data dan informasi diperlukan pengembangan inventaris pengetahuan atau “*knowledge*” pada keseluruhan proses untuk memodelkan proses dari organisasi bersama dengan sumber daya yang dibutuhkan (Paschek et al., 2018). *Knowledge Management* (KM) merupakan konsep manajemen strategis, yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya pengetahuan yang masuk akal dan menerapkan tujuannya di perusahaan serta mengembangkan strategi untuk bagaimana pengetahuan dapat dipromosikan dan digunakan dalam cara yang berorientasi sebagai sumber daya yang dapat meningkatkan nilai (Hajric, 2010). *Knowledge Management* dapat di gambarkan sebagai suatu disiplin yang memanfaatkan informasi, orang, proses, pola pikir, dan pengalaman kolektif dalam mendukung atau mengarah pada pengembangan keterampilan baru, inovasi, dan pemahaman yang dapat meningkatkan hasil bisnis atau kebutuhan bisnis (Zhu, 2013). KM di definisikan sebagai proses bisnis yang memformalkan pengelolaan dan penggunaan aset intelektual perusahaan. KM mempromosikan pendekatan kolaboratif dan integratif terhadap pembuatan, pengambilan, pengorganisasian, akses, dan penggunaan aset informasi, termasuk pengetahuan yang diam-diam dan tidak diketahui dari orang-orang (Gartner, 2017). Tujuan dari *Knowledge Management* (KM) adalah untuk mengidentifikasi sumber pengetahuan dalam perusahaan, mengungkap defisit pengetahuan, menyimpan dan menggunakan pengetahuan dan untuk mengatur serta mengevaluasi proses pengetahuan internal perusahaan dalam mencapai praktik

pengetahuan yang lebih baik, perilaku organisasi yang lebih baik, keputusan yang lebih baik dan peningkatan kinerja organisasi.

Hubungan KM-BPM adalah apabila KM diletakkan di atas BPM, maka KM dapat meningkatkan kinerja BPM sebagai proses yang mendorong meningkatkan proses bisnis dan mempercepat penciptaan nilai. Dalam hal ini *Knowledge* menjadi komponen kritical pada proses bisnis bahkan karena proses merupakan pengetahuan itu sendiri. KM diletakkan setelah BPM, maka KM mendukung proses dasar lainnya seperti penelitian, CRM, dan lain-lain. Pada hal ini BPM membangun kerangka kerja untuk KM dan menentukan bagaimana dan kapan konten KM digunakan dalam proses. BPM bertindak sebagai semacam struktur untuk KM. KM dan BPM saling bergantung dan menyatu karena pengetahuan harus diambil dalam organisasi melalui proses bisnis. Dapat disimpulkan dengan menerapkan KM dan BPM pada organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi melalui penggunaan sumber daya pengetahuan individu dan pengetahuan kolektif organisasi yang lebih baik (Paschek et al., 2018).

Berdasarkan dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh penggunaan *Social Software* dalam penerapan *Business Process Management* (BPM) dan *Knowledge Management* (KM) pada perusahaan di Indonesia. Pada penelitian sebelumnya (Paschek et al., 2018) hanya menjelaskan hubungan *Knowledge Management* dalam mengelola pengetahuan yang mendukung proses penerapan BPM di Organisasi. Belum banyak penelitian yang membahas hubungan antara pemanfaatan *Social Software* dan *Knowledge Management* terhadap penerapan *Business Process Management* (BPM), maka pada penelitian ini, peneliti ingin mengeksplorasi bagaimana pengaruh pemanfaatan *Social Software* pada BPM dan KM dalam meningkatkan proses bisnis serta kemampuan organisasi. Untuk melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *grounded theory*. Penggunaan pendekatan *grounded theory* bertujuan untuk menemukan atau mengembangkan rumusan teori atau konseptualisasi teoritik berdasarkan data-data yang berkelanjutan dimana *grounded theory* mampu memberikan peneliti kemampuan untuk menurunkan teori dalam konteks data yang dikumpulkan. Perbedaan antara metode

penelitian *grounded theory* dengan metode penelitian lain secara khusus adalah pada pendekatan filosofis pengembangan teori, yaitu yang menyarankan adanya hubungan kontinyu antara pengumpulan data dan analisis data (Wardhono, 2011). Perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian merupakan perusahaan yang menggunakan *social software* pada penerapan BPM dan KM yang terdapat pada perusahaan. Studi kasus pada penelitian ini yaitu PT PJB yang merupakan perusahaan di bidang pembangkitan listrik dan PT Semen Indonesia yang merupakan perusahaan di bidang produksi semen. Informasi yang didapatkan dari informan akan dianalisa menggunakan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding* karena permasalahan penelitian ini membutuhkan analisa data secara mendalam dan luas terkait fenomena atau situasi yang diteliti.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan permasalahan penelitian utama (*research question*) pada penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana pemanfaatan *Social Software* yang digunakan pada penerapan *Business Process Management* dan *Knowledge Management* di perusahaan?
2. Apa bentuk *Social Software* yang digunakan pada penerapan *Business Process Management* dan *Knowledge Management* di perusahaan?
3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Management* dalam meningkatkan proses bisnis pada penerapan *Business Process Management* di perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini secara umum adalah untuk mengembangkan sebuah kerangka kerja untuk:

1. Memanfaatkan *Social Software* dalam mendukung *Knowledge Management* dan *Business Process Management* di perusahaan.
2. Memanfaatkan *Knowledge Management* untuk melaksanakan tahapan-tahapan dalam *Business Process Management*.

1.4. Kontribusi Penelitian

Terdapat beberapa kontribusi pada penelitian ini yaitu kontribusi secara teoritis dan kontribusi secara praktis.

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis dari penelitian ini adalah

1. Kurangnya penelitian mengenai penggunaan *social software* pada penerapan BPM dan KM pada perusahaan khususnya di Indonesia membuat penelitian ini ingin berfokus penggunaan *social software* pada penerapan BPM dan KM guna meningkatkan proses bisnis pada organisasi.
2. Penelitian ini menggabungkan konsep penggunaan *Social Software* pada penerapan *Business Process Management* dan *Knowledge Management* di organisasi.
3. Penelitian ini akan menghasilkan temuan-temuan mengenai bentuk *Social Software* yang digunakan dalam mengelola pengetahuan serta manajemen proses bisnis di organisasi.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini adalah

1. Memberikan pengetahuan kepada organisasi dalam mengelola pengetahuan agar dapat meningkatkan proses bisnis yang dijalankan.
2. Hasil dari penelitian dapat dijadikan acuan pola pikir atau referensi untuk melakukan pengukuran, penyusunan dan optimisasi dalam mengelola proses bisnis pada organisasi.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggali tentang manajemen proses bisnis yang ada pada perusahaan.
2. Lokasi yang dipilih untuk dijadikan studi kasus hanya terbatas di sekitar Jawa Timur.

3. Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pemangku kepentingan yang ada pada perusahaan tersebut.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan proposal penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang dilakukannya penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kontribusi penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi kajian yang meliputi teori-teori dan penelitian yang sudah ada terkait dengan topik penelitian.

c. BAB III KERANGKA KONSEPTUAL

Bab ini mengulas tentang kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini, termasuk deskripsi operasional atau deskripsi domain dan proporsisi penelitian

d. BAB IV METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai rancangan penelitian, lokasi dan tempat penelitian, dan juga tahapan-tahapan sistematis yang digunakan selama melakukan penelitian.

e. BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab hasil & pembahasan menuliskan tentang hasil penelitian dan analisa hasil penelitian. Dalam bab ini juga akan dituliskan tahapan pengumpulan data dan pengolahan data dari hasil penelitian.

f. BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian dan saran terhadap penelitian untuk dapat dilakukan penelitian lanjutan.

g. DAFTAR PUSTAKA

Berisi daftar referensi yang digunakan dalam penelitian ini, baik jurnal, buku maupun artikel.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi dasar-dasar teori, serta penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan berdasarkan kajian pustaka yang menjadi latar belakang penelitian. Dasar teori tersebut selanjutnya akan digunakan sebagai landasan dan pedoman dalam melakukan penelitian ini. Bagian ini menjelaskan mengenai teori yang berkaitan dengan proses bisnis, *Business Process Management* (BPM), *Social Software*, dan *Knowledge Management*.

2.1. *Social Software*

Perangkat lunak sosial atau *Social Software* merupakan perangkat lunak yang mendukung interaksi antar manusia dan menghasilkan artifak dengan mengkombinasikan masukan dari kontributor independen tanpa mekanisme yang sudah ditentukan untuk melakukannya (Schmidt and Nurcan, 2009). *Social software* dapat didefinisikan sebagai sebuah perangkat lunak yang menjadi lebih baik jika semakin banyak pengguna menggunakannya. Dari perspektif teknis, *social software* mewakili sebuah kelas dari aplikasi berbasis web yang mendukung manajemen dan pertukaran informasi, identitas dan manajemen jaringan, dan juga interaksi dan komunikasi (Pflanzl and Vossen, 2014).

Prinsip-prinsip dari *social software* mendorong penciptaan konten dan konteks yang merupakan perbedaan penting dari *social software* apabila dibandingkan dengan pendekatan lain. Perbedaan paling mendasar yaitu tidak ada proses pengembangan yang didefinisikan terlebih dahulu seperti yang ditemukan dalam proses rekayasa perangkat lunak. Namun proses kreatifitas, yang pelaksanaannya didukung oleh perangkat lunak sosial, dijelaskan dalam beberapa prinsip sebagai berikut:

1. **Organisasi mandiri dan organisasi dari bawah ke atas.** Dimana informasi tidak dikelompokkan, distruktur, diorganisasikan hanya pada seorang spesialis atau individu yang ahli namun oleh komunitas dari banyak pengguna. Tidak ada ahli yang telah ditentukan yang memaksakan sebuah struktur dari konten. Sebaliknya, semua pengguna mengembangkan struktur secara interaktif.

2. **Egaliter.** Semua pengguna memiliki hak yang (hampir) sama untuk memasukkan konten. Tidak ada pemisahan antara kontributor atau pelanggan dari informasi konten maupun konteks. Selain itu, usaha memasukkan yang rendah membuat ambang batas berkontribusi menjadi lebih rendah. Tidak ada batasan pengetahuan yang menghalangi seseorang menjadi pengarang.
3. **Agregasi dan penggabungan secara berkelanjutan.** Konten dari berbagai sumber digabungkan dan diagregasi secara kontinyu dan secara langsung terlihat dan efektif.
4. **Penilaian berulang dan berkelanjutan.** Kontribusi terus menerus dinilai oleh semua pengguna. Kesalahan yang terdeteksi dapat dikoreksi secara langsung dan tidak perlu didelegasikan ke pengarang atau administrator. Penilaian dapat bersifat rekursif.
5. **Baik konten dan konteks dianggap bernilai.** Pengetahuan tidak hanya terkait dengan konten tetapi juga konteks penggunaan dari konten, misalnya, hubungan antara item-item konten. Contoh *tags, links, bookmarks*, dll

Social software digunakan untuk menghasilkan dua artefak yaitu konten dan konteks. Konten dapat berbagai tipe seperti teks atau multimedia. Konteks dapat dibedakan lagi menjadi tiga tipe:

- Anotasi adalah informasi yang membantu untuk memahami, mencari, dan mengevaluasi obyek yang dapat berupa konten dalam *social software* atau obyek nyata.
- Reputasi adalah pengganti untuk kepercayaan dalam *social software*. Mengingat sebagian besar pengguna *social software* tidak mengenal satu sama lain maka dibutuhkan informasi reputasi.
- Hubungan sosial yang memberikan informasi mengenai koneksi antar manusia.

Social software dapat diklasifikasikan menjadi dua dimensi. Pertama dapat diklasifikasikan menurut artefak yang dibuat, kedua dapat dibedakan apakah hasil penggabungan atau agregat artefak tersebut. Dimensi lain dari artefak yang dihasilkan oleh *social software* adalah kompleksitas dari artefak yang dihasilkan.

Di satu sisi, pembentukan sebuah harga di sebuah pasar tidak lain dari mengumpulkan penawaran dari banyak individu untuk menciptakan informasi baru. Artifak yang dihasilkan sangat rendah kompleksitasnya karena harga yang dibentuk adalah sebuah angka. Sementara itu, untuk artifak yang sangat kompleks adalah *open source software* seperti Linux.

Dimensi kedua dari klasifikasi *social software* membedakan integrasi dari masukan kontributor. Beberapa tipe *social software* menyatukan informasi yang disumbangkan sedemikian rupa sehingga sebuah artifak baru dibuat dan kontribusi tersebut disatukan satu sama lain. Sebuah contoh adalah penggabungan informasi dalam sebuah wiki. Tipe lain dari *social software* hanya menggabungkan kontribusi seperti contohnya sebuah *blog* hanya menyandingkan informasi dan menghubungkannya.

Berdasarkan pertimbangan-pertimbangan ini, beberapa klasifikasi tipe *social software* dirangkum dalam tabel 2.1.

Tabel 2. 1. Klasifikasi Tipe *Social Software*

Tipe	Penjelasan
<i>Wiki</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Digunakan untuk menghasilkan konten dan konteks • Pengarang membuat teks dan multimedia lalu menambahkan hubungan untuk menciptakan konteks • Inti dari sebuah <i>wiki</i> adalah mekanisme penyuntingan kolaboratif digabungkan dengan mekanisme akses dan penguncian optimistik.
<i>Blog</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Berkebalikan dengan <i>wiki</i>, <i>blog</i> tidak memberikan penggabungan konten. • Sebaliknya, kontribusi dari pengguna tetap terpisah namun setiap masukan <i>blog</i> dapat digunakan untuk menganotasi konten lainnya • <i>Blog</i> biasanya digunakan sebagai mekanisme interaksi yang mendokumentasikan rangkaian komunikasi
<i>Tagging</i> dan <i>Social Bookmarking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tagging</i> menyediakan konteks terhadap informasi terkait terhadap obyek dengan asosiasi dari <i>tag</i>. • <i>Tag</i> bisa dipilih dengan bebas dan bukan menjadi bagian hirarki. • <i>Tagging</i> menciptakan dunia yang datar dari kosakata yang tidak terkontrol, berbeda dengan sistem klasifikasi hirarki, taksonomi dll • Obyek tidak diklasifikasikan berdasarkan terminologi dari kosakata terkontrol tetapi dari sekumpulan <i>tags</i> yaitu awan <i>tag</i>. • Mengingat kurangnya kosakata terkontrol dan terminologi hirarki maka tidak ada kendali pada sinonim dan antonim.

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social bookmarking</i> adalah kumpulan <i>bookmarks</i> kolaboratif. Seringkali <i>overlap</i> dengan <i>tagging</i> karena sekumpulan bookmark disusun menggunakan mekanisme <i>tagging</i>. Del.icio.us contohnya memungkinkan pengguna membagi bookmark yang sudah di tag.
<i>Recommender dan Reputation Systems</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prinsip-prinsip <i>social software</i> semakin banyak diaplikasikan pada <i>recommender systems</i>, termasuk agregasi dan peleburan (penggabungan). • Banyak sistem rekomendasi untuk buku, hotel dll mengagregasi ulasan secara individual. • Selain itu mereka membuat sebuah evaluasi dari berbagai kontribusi pengguna. Evaluasi dapat dibuat dari pernyataan eksplisit pengguna atau dari observasi perilakunya. Sebagai contoh, tripadvisor.com mengumpulkan evaluasi eksplisit dari hotel. Amazon menunjukkan prosentasi pengunjung yang membeli buku. • Sistem rekomendasi dikombinasikan dengan sistem reputasi uang memungkinkan pembobotan kontribusi user dengan reputasi untuk menghindari kamufase.
<i>Social Links</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Social links</i> berbeda dari hubungan dalam <i>wiki</i>, karena hanya dapat didefinisikan oleh satu orang. • Hanya pengguna sendiri yang dapat mengatakan pertemanan dll dengan pengguna lain • <i>Social links</i> digunakan pada <i>platform</i> sosial seperti Facebook. • Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan kontak antar partisipan. • <i>Platform</i> ini umumnya agregasi, tetapi fungsi seperti <i>friends of my friends</i> merupakan sebuah mekanisme peleburan (penggabungan).

2.2. Proses Bisnis

Pada setiap perusahaan atau organisasi selalu memiliki proses bisnis yang dilakukan untuk menghasilkan dan mengelola produk atau jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Proses merupakan kumpulan urutan aktifitas yang terdiri dari proses pengubahan yang bertujuan untuk mengolah masukan menjadi keluaran yang diinginkan. Hasil atau output dari suatu proses terkadang dibutuhkan oleh proses-proses lain untuk menghasilkan output yang berbeda dan selanjutnya secara keseluruhan proses-proses tersebut menghasilkan output yang melayani pihak eksternal yaitu pelanggan. Misalnya : dimulai dari proses menerima order barang, mencatat order hingga menghasilkan faktur atau proses sebagai satu set tugas logis yang dilakukan terkait untuk mencapai hasil bisnis yang ditetapkan (Davenport, 2017). Output inilah yang disebut dengan produk atau jasa.

Proses bisnis merupakan sekumpulan aktivitas yang memerlukan satu atau lebih masukan / input dan membentuk suatu keluaran / output yang memiliki nilai yang diinginkan pelanggan (Hammer and Champy, 2003). Proses bisnis adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh suatu bisnis dimana mencakup inisiasi input, transformasi dari suatu informasi, dan menghasilkan output (Harmon, 2003). Kegiatan proses bisnis ini dapat dilakukan baik secara manual maupun dengan bantuan sistem informasi. Sebuah proses bisnis terdiri dari serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam koordinasi di lingkungan bisnis dan teknis. Serangkaian kegiatan ini bersama-sama mewujudkan strategi bisnis. Proses bisnis dapat dikatakan sebagai sebuah instrumen yang dikordinasikan untuk mencapai suatu tujuan bisnis tertentu (Weske, 2007).

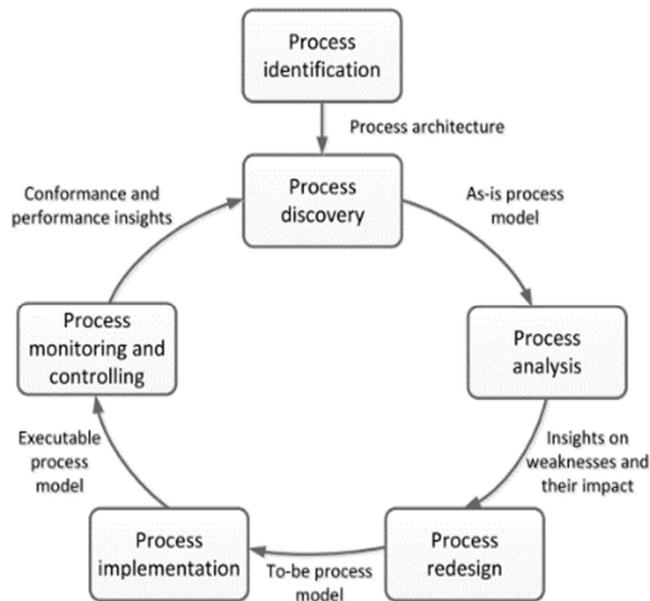
Suatu proses bisnis yang baik harus memiliki tujuan-tujuan seperti mengefektifkan, mengefisienkan serta memberikan kemudahan pada tiap-tiap proses yang ada didalamnya. Kinerja dari perusahaan tergantung pada seberapa baik proses bisnis yang dirancang dan dikordinasikan. Proses bisnis perusahaan dapat menjadi sumber kekuatan kompetitif jika dapat memungkinkan perusahaan untuk berinovasi atau menjalankannya lebih baik dari pesaingnya. Proses bisnis juga dapat menjadi kewajiban jika berdasarkan kepada cara bekerja yang telah usang yang menghalangi kewaspadaan dan efisiensi organisasi. Oleh karena itu perencanaan dan pembuatan model proses bisnis dalam suatu perusahaan harus dibuat secara matang sesuai dengan bisnis yang dijalankan oleh perusahaan.

2.3. *Business Process Management (BPM)*

Manajemen proses bisnis atau *Business Process Management (BPM)* merupakan operasi bidang manajemen yang berfokus pada peningkatan kinerja suatu perusahaan dengan cara mengelola dan mengoptimalkan proses bisnis pada perusahaan (Panagacos, 2012). *Business Process Management (BPM)* adalah disiplin ilmu manajemen berorientasi proses yang berisi teknik untuk mendukung desain, proses penerapan, manajemen, serta analisis proses bisnis operasional yang melibatkan sumberdaya manusia, organisasi, aplikasi, dokumen, serta sumber informasi lain (Koster, 2009). *Business Process Management* merupakan merupakan sebuah teknik manajemen yang termasuk metode dan alat untuk

mendukung, merancang, menganalisa, dan mengimplementasi pengolahan dan pengoptimalan proses bisnis (Schmidt and Nurcan, 2010).

Dari beberapa pendapat diatas dapat dikemukakan bahwa BPM merupakan panduan metodologi untuk mengelola proses guna meningkatkan profitabilitas dengan memperbaiki pengelolaan dan kelincahan suatu proses bisnis. Sedangkan tools yang digunakan untuk mendukung manajemen proses operasional tersebut disebut dengan *Business Process Management System* (BPMS). Manajemen proses bisnis secara menyeluruh bukan hanya membahas mengenai *tools* saja, melainkan juga membahas teori, standar atau spesifikasi, serta sistem dan *software* BPM. Menurut beberapa peneliti menuliskan bahwa BPM memiliki berbagai macam kriteria. Pada penelitian (Dumas et al., 2013) juga menjelaskan siklus hidup BPM dengan rinci dan sangat relevan. Siklus hidup BPM dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1. Siklus Hidup BPM

(Sumber : Dumas et al., 2013)

Berdasarkan gambar di atas terdapat 6 (enam) tahapan siklus BPM meliputi *process identification*, *process discovery*, *process analysis*, *process redesign*,

process implementation, process monitoring & controlling. Yang penjelasan tiap proses adalah sebagai berikut:

1) *Process identification*

Process identification merupakan proses penentuan dan identifikasi permasalahan bisnis, pembatasan, dan hubungan penentuan relevansi proses yang relevan satu sama lain terhadap setiap permasalahan. Hasil dari identifikasi proses adalah arsitektur proses yang menjelaskan proses dan hubungan antar proses secara menyeluruh. Pada beberapa kasus, identifikasi proses dilakukan secara paralel dengan identifikasi pengukuran kinerja.

2) *Process discovery*

Process discovery terkait dengan proses dokumentasi terhadap proses-proses yang relevan dalam bentuk sebuah model proses. Proses ini juga disebut proses design (*design process*).

3) *Process analysis*

Process analysis merupakan proses identifikasi, dokumentasi, dan jika dimungkinkan dilakukan pengukuran kinerja secara kuantitatif pada setiap permasalahan yang dikaitkan dengan proses yang ada di dalam perusahaan. Hasil dari tahapan ini adalah kumpulan permasalahan yang terstruktur. Permasalahan ini biasanya diprioritaskan berdasarkan dampak yang diakibatkan, dan kadang berdasarkan usaha yang diperkirakan diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.

4) *Process redesign*

Tujuan dari tahapan *process redesign* adalah untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan pada setiap proses untuk mengatasi permasalahan yang diidentifikasi sebelumnya. Pada tahapan ini, beberapa pilihan perubahan dianalisis dan dibandingkan dengan menggunakan pengukuran kinerja yang dipilih. Hasil dari tahapan ini biasanya adalah proses selanjutnya, sebagai dasar untuk dilakukan fase berikutnya.

5) *Process implementation*

Process implementation merupakan perubahan dari proses yang telah ada menjadi proses yang diharapkan. Implementasi dalam proses ini terdiri dari dua aspek: manajemen perubahan organisasi (*change management*) dan

otomatisasi proses. Manajemen perubahan organisasi mengacu pada serangkaian aktivitas yang dibutuhkan untuk merubah cara kerja seluruh partisipan yang terkait dengan proses. Otomatisasi proses merujuk pada pengembangan dan pengaplikasian sistem TI yang mendukung proses.

6) *Process monitoring and controlling*

Process monitoring and controlling merupakan proses yang menentukan seberapa baik kinerja proses dapat berjalan terhadap pengukuran kinerja serta tujuan kinerja berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis dari proses sebelumnya. Dalam hal ini penyimpangan atau kesalahan baru diidentifikasi dan kemudian dilakukan langkah koreksi. Permasalahan baru mungkin saja dapat muncul kembali pada proses yang sama atau proses yang lain. Apabila hal tersebut muncul maka perlu dilakukan pengulangan siklus secara berkelanjutan.

2.4. Social BPM

Social BPM atau BPM sosial adalah penerapan yang secara aktif melibatkan semua pemangku kepentingan yang relevan pada upaya BPM melalui penggunaan *social software* dan prinsip-prinsip dasarnya (Pflanzl and Vossen, 2014). BPM sosial dapat dipahami sebagai *platform* pada kolaborasi BPM yang merupakan upaya untuk menyelesaikan masalah yang terjadi saat menerapkan dan mengadopsi BPM (Rangiha and Karakostas, 2014). BPM sosial merupakan pemberdayaan antara pengguna bisnis yang terampil melalui suatu platform untuk saling berkolaborasi, mengidentifikasi dan terhubung dimana tidak hanya di khususkan pada kolega yang tepercaya, tetapi juga pada individu-individu yang mungkin belum pernah terhubung sebelumnya (Palmer, 2011).

Dari beberapa pendapat diatas dapat di simpulkan bahwa BPM Sosial merupakan metodologi yang memungkinkan kolaborasi dan partisipasi pengguna melalui *social software* untuk meningkatkan proses bisnis dan siklus hidup BPM. Schmidt and Nurcan (2009) mengemukakan dua kemungkinan dari penggunaan *social software* dalam meningkatkan proses bisnis diantaranya :

1. **Meningkatkan pertukaran pengetahuan dan informasi, mempercepat keputusan, dll.** Kemungkinan ini muncul karena *social software* memfasilitasi pola komunikasi baru antara pelanggan dan perusahaan. Misalnya, komunikasi perusahaan menjadi dua arah dengan pelanggan dan di antara pelanggan. Perusahaan mengintegrasikan pelanggan dalam pengembangan produk dengan menggunakan blog untuk menangkap ide pada produk dan fitur baru. Karena hal tersebut, semakin banyak perusahaan menganggap bahwa *social software* dan produksi sosial sebagai sarana dalam meningkatkan proses bisnis dan model bisnis. Jadi, perusahaan melibatkan pelanggan mereka dalam pengembangan produk dengan menggunakan *blog* untuk menangkap ide untuk produk dan fitur baru.
2. **Menggunakan *social software* juga dapat mendukung manajemen proses bisnis itu sendiri yaitu pada proses desain, operasi, peningkatan, dll dari proses bisnis.** Jadi, dalam hal ini *social software* tidak hanya mendukung aktivitas tertentu dalam proses bisnis tetapi penciptaan, operasi dan adaptasi proses bisnis yang abstrak. Konten yang diubah menggunakan *social software* adalah model proses bisnis dan informasi terkait.

Erol et al., (2010) juga menjelaskan gambaran spesifik tentang kesempatan-kesempatan yang dihasilkan oleh *social software* dalam merancang dan menjalankan proses bisnis antara lain:

1. **Pengaruh produksi sosial pada perancangan proses bisnis.** Penggunaan *social software* paling bermanfaat terutama saat proses bisnis berkaitan dengan produksi produk dan layanan non standar serta pada proses yang membutuhkan komunikasi dan kolaborasi antar aktor pelaksana.
2. **Mengotomasi transfer dan pembuatan pengetahuan pada proses bisnis yang kaya pengetahuan.** Seringkali karyawan enggan berbagi pengetahuan karena membutuhkan usaha namun manfaat yang dirasakan dari pembagian pengetahuan kurang jelas. Oleh karena itu penggunaan *social software* dapat membantu dalam mengurangi biaya pembagian pengetahuan.

3. **Memperbaiki pemodelan proses bisnis dengan *social software*.** Untuk memperoleh manfaat dari layanan *social software* pada BPM, sebuah sistem pendukung pemodelan berbasis rekomendasi dapat disempurnakan dengan fitur *social network*. Inti dari sistem rekomendasi adalah mempertimbangkan konteks pemodelan dan riwayat pemodelan pada komunitas pengguna. Dengan bantuan *social software*, pada proses pembangunan dapat diperoleh pengetahuan mengenai model proses yang sudah pernah dipilih atau digunakan ulang.

Selain dari keuntungan mengenai penggunaan *social software* pada BPM, terdapat pula potensi kelemahan-kelemahannya antara lain:

1. Kualitas data atau informasi cenderung lebih rendah sementara kuantitas data meningkat secara eksponensial. Dalam menggunakan teknologi Web 2.0 dan paradigma *social software* pada perancangan proses bisnis, faktor penjaminan mutu yang sama perlu dipertimbangkan, terutama jika seseorang mengandalkan pada metode otomatis. Dimana di butuhkan sekelompok pengguna ahli dalam memastikan kualitas data tersebut.
2. Berbeda dengan web, perusahaan biasanya memiliki pengguna yang lebih sedikit dalam berkontribusi dibandingkan situs seperti Wikipedia. Oleh karena itu dibutuhkan sistem insentif yang mendorong pengguna untuk berkontribusi dalam sistem tersebut.

Pflanzl and Vossen (2014) juga merangkum beberapa tantangan-tantangan pada *Social BPM* yang dikelompokkan berdasarkan dari enam elemen inti BPM yaitu:

1. Manusia

- a. Menentukan partisipan. Social BPM hanya dapat berhasil jika semua aktor yang dapat memberikan kontribusi yang berarti termotivasi untuk menghabiskan waktu dan tenaganya secara terus menerus. Dalam hal tersebut organisasi perlu memilih pengguna kunci yang dapat memberikan artifak digital pertama dan mempromosikan social BPM ke yang lain. Kemudian memastikan bahwa pengguna tidak hanya

berkontribusi sekali tetapi terus menerus menyediakan pengetahuan dan ide inovatif untuk komunitas bisnis.

- b. Mendidik dan melatih partisipan. Social BPM tidak hanya mencakup pengguna yang memahami metodologi dan teknologi BPM, tetapi juga pada pengguna yang belum berpengalaman atau dengan keahlian terbatas. Untuk menutup kesenjangan antara model dengan realitas maka pengguna perlu dibantu dalam membuat pengetahuannya menjadi eksplisit melalui pemodelan proses. Seringkali para ahli menolak para pemula untuk terlibat pada proses karena perangkat lunak pemodelan, bahasa dan model sangat sulit digunakan.
- c. Integrasi semantik. Tantangan yang cukup signifikan untuk social BPM adalah memastikan bahwa seluruh partisipan memiliki pemahaman yang sama terkait konsep yang relevan dalam domain proses model dan istilah serupa yang digunakan mengacu pada konsep-konsep ini.

2. Teknologi informasi.

- a. Perencanaan penggunaan *social software*. Terdapat berbagai macam *social software*, sehingga pertanyaannya adalah *social software* apa yang akan digunakan untuk tujuan apa. Secara umum *social software* dapat dikelompokkan menjadi: 1) *Social software* dapat digunakan pada level *individual process instance* untuk mendukung eksekusi aktivitas tertentu, 2) Digunakan pada tingkat model untuk mengubah seluruh definisi proses dan menciptakan artifak baru. Contohnya: penggunaan microblogging untuk mengumumkan perubahan status dari sebuah *proses instance* yang sedang dieksekusi, atau menggunakan Wiki untuk pemodelan dan dokumentasi proses.
- b. Menyediakan *software* untuk para pemula. Partisipan dari pengguna yang tidak berpengalaman dapat difasilitasi dengan merancang perangkat lunak pendukung BPM sehingga dapat mengkompensasi kurangnya pelatihan dan pendidikan. Hal ini dapat dicapai dengan beberapa cara yaitu:
 - Perangkat lunak BPM harus menyediakan usability secara menyeluruh baik untuk pakar maupun pemula,

- Perangkat lunak BPM dapat diperluas dengan fitur yang memfasilitasi atau sebagian otomatisasi pelaksanaan sebuah tugas. Sebagai contoh, *user interface agents* dapat mencegah kesalahan umum dengan memandu pengguna sepanjang pengerjaan tugas tertentu. Fitur untuk *quality assurance* dapat membantu dengan deteksi, pencegahan dan pemulihan otomatis dari kesalahan *syntactic* selama pemodelan, dan implementasi panduan pragmatis dapat membantu pemula dalam membuat model yang dapat dipahami,
- Perangkat lunak BPM dapat ditingkatkan melalui fitur sosial seperti rekomendasi sosial yang menyediakan pengguna yang tidak yakin tentang bagaimana memodifikasi model proses dengan saran yang tepat berdasarkan perilaku orang lain.

3. Metode

- a. Memperkaya siklus hidup BPM. Terlepas dari IT yang digunakan, *social BPM* dicapai dengan melibatkan seluruh stakeholder yang terkait dalam siklus hidup BPM. Untuk itu prinsip-prinsip *social software* yang berpengaruh terhadap berbagai aktivitas siklus hidup perlu untuk dipahami. Sebagai contoh mensosialisasikan rancangan proses mungkin di satu sisi dapat menghasilkan model yang menyeluruh dan inovatif tetapi juga perlu mengatasi beberapa tantangan seperti memastikan bahwa proses yang dimodelkan kompatibel dengan prioritas organisasi, mengintegrasikan kontribusi yang berbeda dan mungkin bertentangan, dan tanggap terhadap perubahan pada definisi proses.
- b. Membuat siklus hidup BPM lebih *agile*. Siklus BPM disebut *agile* jika dapat bereaksi terhadap kejadian-kejadian internal dan eksternal dengan cepat. Siklus hidup BPM yang tradisional terlalu kaku karena tidak memungkinkan deviasi atau perubahan urutan dalam langkah-langkahnya. *Social BPM* dapat memberikan *agility* dengan melibatkan semua aktor yang dapat menspesifikasikan kebutuhan baru pada proses yang mereka kelola, dan menggunakan *social software* untuk secara

konstan mendorong dan mengintegrasikan kebutuhan baru dengan spesifikasi proses yang ada.

- c. Menyediakan Bahasa pemodelan sosial. Dua skenario aplikasi untuk sosialisasi dalam siklus hidup BPM adalah rekayasa dan eksekusi proses bisnis sosial. *Social engineering* meliputi rancangan dan perbaikan proses yang membutuhkan Bahasa pemodelan untuk dapat digunakan oleh pengguna yang tidak berpengalaman. Sebaliknya, *social execution* membuat pelaksanaan proses lebih sosial dengan membolehkan orang yang tidak disebutkan pada perancangan untuk berpartisipasi. Hal ini membutuhkan bahasa pemodelan yang memungkinkan representasi dari interaksi sosial yang kompleks.
4. **Tata Kelola.** *Social BPM* yang didasari oleh pengaturan sendiri dan paham egaliter memberikan tantangan khusus terkait dengan tata kelola BPM. Secara spesifik, pada pendekatan yang murni dari bawah ke atas, tanpa tata kelola yang formal mungkin menimbulkan kekacauan dan hal-hal yang tidak diinginkan pada siklus hidup BPM. Namun di sisi lain, terlalu banyak tata kelola bertentangan dengan prinsip *social software*. Oleh karena itu, perusahaan perlu mencari titik tengah dengan menjalankan *social BPM* dalam konteks metode BPM yang terpandu antara lain dalam hal peran, tanggung jawab dan langkah kerja. Sebagai kondisi awal maka ukuran-ukuran yang tepat, dan pemahaman hubungan antara *Social BPM* dan tata kelola harus diketahui terlebih dahulu.
5. **Budaya.** Meneliti hubungan dengan budaya. Budaya BPM menyediakan lingkungan yang menguntungkan penerapan *social BPM*. Schmiedel et al (2013) menyebutkan empat nilai budaya yang mampu menciptakan lingkungan yang menguntungkan dalam penerapan BPM yaitu: orientasi pelanggan, keunggulan, tanggung jawab, dan kerjasama tim. Untuk menyukseskan *social BPM* maka perlu dipahami bagaimana setiap nilai dapat menguntungkan BPM tradisional maupun sosial.
6. **Keselarasn strategis**
 - a. Meneliti hubungan dengan keselarasn strategis. Penyelarasn proses bisnis dan BPM dengan strategi perusahaan membutuhkan pemahaman

tentang strategi perusahaan dan bagaimana ia terkait dengan setiap proses. Brocke and Rosemann (2010) telah mengusulkan beberapa area kapabilitas yang relevan dengan keselarasan strategis. Setiap kapabilitas harus dilihat dengan detil kaitannya dengan social BPM.

- b. Memilih stakeholder. Sebagai bagian dari keselarasan strategis, organisasi perlu memahami stakeholdernya, meneliti sejauh mana kebutuhan mereka dipertimbangkan dalam proses bisnis, dan menentukan pengaruh yang diinginkan dalam perancangan proses. Dalam scenario *social BPM*, hal ini terkait dengan pilihan mitra potensial yang dapat berpartisipasi aktif. Dua kemungkinan untuk diikutkan adalah: intra organisasi yang membatasi aktor dalam entitas tertentu, dan integrasi dengan aktor eksternal. Pendekatan kedua memperluas definisi proses bisnis tidak saja di dalam organisasi yang berpotensi untuk kemitraan yang terintegrasi dan lebih dekat dengan pelanggan dan pemasok dengan mengurangi batasan antar organisasi.

2.5. Knowledge

Knowledge atau pengetahuan sering di interpretasikan sebagai “keyakinan pribadi atau seseorang yang di benarkan” (King, 2009). Pada umumnya istilah pengetahuan merujuk pada suatu informasi. *Knowledge* merupakan penggabungan data, dan informasi. Data adalah fakta mentah, lebih tepatnya data merupakan fakta dan angka yang menyampaikan sesuatu yang spesifik, tetapi tidak diorganisir dengan cara apa pun dan tidak memberikan informasi lebih lanjut mengenai pola maupun konteks (Thierauf, 1999). Informasi adalah data yang dilihat melalui sudut pandang tertentu, data tersebut kemudian harus dikontekstualisasikan, dikategorikan, dihitung, dan dipadatkan (Davenport and Prusak, 2000). Dapat pula dikatakan pengetahuan adalah informasi dengan panduan untuk suatu aktifitas berdasarkan pandangan dan campuran dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, wawasan ahli, dan intuisi yang menyediakan suatu lingkungan serta kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman dan informasi baru (Gamble and Blackwell, 2001).

Secara lebih lanjut pengetahuan diklasifikasikan dan ditandai oleh tiga spesifikasi yang berbeda (Mohapatra et al., 2016), sebagai berikut :

1. *Explicit* atau *codified knowledge* adalah *knowledge* atau pengetahuan yang bisa disampaikan dalam bahasa yang formal dan sistematis dan ada wujud fisiknya, baik cetak maupun digital. *Explicit knowledge* dapat diekspresikan dalam bentuk data, formula saintifik, spesifikasi, manual dan lain-lain (Nonaka et al., 2000).
2. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, namun sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan pada pikiran masing-masing individu di dalam organisasi (Maimunah et al., 2008).
3. *Embedded Knowledge* mengacu pada pengetahuan yang terkunci dalam proses, produk, budaya, rutinitas, artefak, atau struktur. Pengetahuan tersebut tertanam baik secara formal, seperti melalui inisiatif manajemen untuk memformalkan rutin bermanfaat tertentu, atau secara informal ketika organisasi menggunakan dan menerapkan dua jenis pengetahuan lainnya (Woods and Cortada, 2013).

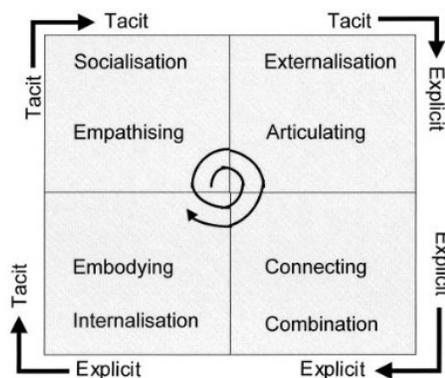
2.6. Knowledge Management

Tanpa adanya gagasan pengetahuan yang konkret, tentu tidak ada proyek manajemen pengetahuan yang dapat berhasil (Paschek et al., 2018). *Knowledge management* adalah bagian dari perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, dan mengendalikan orang, proses dan sistem dalam organisasi untuk memastikan bahwa aset terkait pengetahuannya ditingkatkan dan dipekerjakan secara efektif (King, 2009). *Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan merupakan konsep manajemen strategis, yang berkaitan dengan penggunaan sumber daya pengetahuan yang masuk akal dan aplikasi yang bertujuan di perusahaan dan mengembangkan strategi untuk bagaimana pengetahuan dapat dipromosikan dan digunakan dengan cara yang berorientasi masa depan sebagai sumber daya penambah nilai organisasi (Hajric, 2010). *Knowledge management* adalah sebuah metode untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mengumpulkan,

menciptakan, dan menyebarkan informasi, wawasan, buah pikiran, dan pengalaman (Gottschalk, 2005). *Knowledge Management* adalah proses untuk mengidentifikasi, menangkap, mengatur dan menyebarkan asset intelektual yang sangat penting untuk kinerja jangka panjang organisasi (Debowski, 2010).

Dari berbagai pendapat itu dapat dikemukakan bahwa *Knowledge Management* merupakan sistem yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan dan menyebarkan *knowledge* atau pengetahuan dalam organisasi. Sehingga, *knowledge* tersebut dapat dengan mudah digunakan kapan pun diperlukan, oleh siapa saja sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya. Proses-proses terkait *knowledge management* pada pengetahuan meliputi akuisisi (*acquisition*), penciptaan (*creation*), penyempurnaan (*refinement*), penyimpanan (*storage*), transfer, berbagi (*sharing*), dan pemanfaatan (*utilization*) (King, 2009).

Pada proses *knowledge creation* merujuk pada model SECI (Nonaka et al., 2000). SECI model adalah sebuah *framework* yang menggambarkan proses *knowledge creation* melalui interaksi dinamis antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Model SECI digunakan untuk menguji *knowledge creation process* karena beberapa hal, antara lain yaitu karena SECI adalah teori yang mengeksplorasi interaksi antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*. Model SECI dapat dilihat pada gambar 2.2.



Gambar 2. 2. SECI Model

(Sumber: Nonaka et al., 2000)

Sosialisasi (*Socialization*) adalah proses konversi dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* melalui pengalaman yang dibagikan. Karena *tacit knowledge* sulit untuk diformulasikan dan terkadang spesifik waktu dan tempatnya, sosialisasi dapat dilakukan dengan menghabiskan waktu bersama, magang, dan pertemuan informal di luar tempat kerja. Eksternalisasi (*Externalization*) adalah proses mengartikulasikan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*. Contohnya adalah penciptaan konsep dalam pengembangan produk, *quality control*, menggunakan metafora, analogi, dan model. Kombinasi (*Combination*) adalah proses mengkonversi *explicit knowledge* ke dalam *explicit knowledge* yang lebih kompleks dan sistematis. Contohnya adalah penyusunan laporan keuangan. Internalisasi (*Internalization*) adalah proses konversi *explicit knowledge* ke dalam *tacit knowledge*. Contohnya dengan pelatihan, membaca buku manual, simulasi dan eksperimen.

Berbeda dengan proses *knowledge creation*, proses perolehan pengetahuan atau *knowledge acquisition* melibatkan pencarian, pengakuan, dan perpaduan dari potensi pengetahuan yang bernilai, seringkali dari luar organisasi (Huber, 1991). *Knowledge acquisition* menggambarkan beberapa proses untuk memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal misalkan seperti pencarian di internet, memilih sumber untuk digunakan dan menambahkan individu yang memiliki pengetahuan yang diinginkan ke organisasi. Proses penyempurnaan pengetahuan (*knowledge refinement*) mengacu pada proses dan mekanisme yang digunakan dalam memilih, menyaring, memurnikan, dan mengoptimalkan pengetahuan untuk dimasukkan dalam berbagai media penyimpanan. *Tacit knowledge* atau tersirat (*implicit knowledge*) harus dieksplorasi, dikodifikasi, diorganisasikan ke dalam format yang sesuai dan dievaluasi sesuai dengan serangkaian kriteria untuk dimasukkan ke dalam memori formal organisasi. Dalam hal ini, pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge*) hanya perlu diformat, dievaluasi, dan dipilih.

Proses penyimpanan pengetahuan (*storage*) meliputi pengetahuan yang tersimpan dalam benak peserta organisasi, yang disimpan dalam repositori elektronik, yang telah diperoleh dan disimpan oleh kelompok atau tim dan yang tertanam dalam proses bisnis, produk atau layanan dan hubungannya dengan

pelanggan, mitra, dan pemasok. Proses transfer dan berbagi pengetahuan dikonseptualisasikan sebagai dua proses yang terus menerus berkelanjutan. Transfer (*knowledge transfer*) melibatkan komunikasi dari pengetahuan yang terfokus dan terarah dari pengirim ke penerima yang dikenal. Berbagi (*knowledge sharing*) adalah penyebaran pengetahuan yang kurang fokus, seperti melalui repositori, kepada orang-orang yang sering tidak dikenal oleh contributor (Schwartz, 2006). Proses pemanfaatan pengetahuan (*knowledge utilization*) merupakan penggunaan pengetahuan yang melalui elaborasi dari pengembangan interpretasi yang berbeda, yang telah diidentifikasi masalah mendasarnya, dan di teliti berdasarkan dari pengembangan berbagai pemahaman oleh individu atau kelompok yang berbeda untuk membantu dalam memberikan inovasi, pembelajaran kolektif, pembelajaran individu, dan / atau pemecahan masalah kolaboratif (King and Ko, 2001).

2.7. Penelitian Kualitatif

Metode penelitian kualitatif merupakan sebuah cara untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan peneliti untuk mendapatkan data yang objektif. Terdapat dua paradigma dalam mengembangkan metode penelitian yaitu paradigma postpositivisme yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang holistik atau utuh, kompleks, dinamis, dan penuh makna. Paradigma tersebut memandang gejala lebih bersifat statis, tunggal dan konkrit. Paradigma postpositivisme mengembangkan metode penelitian kualitatif, sedangkan paradigma positivisme mengembangkan metode penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2014).

Penelitian kualitatif adalah kategori desain atau model penelitian yang didefinisikan, yang semuanya menghasilkan data verbal, visual, *tactile*, penciuman dan *gustatory* dalam bentuk narasi deskriptif seperti catatan lapangan, rekaman atau transkripsi lainnya dari rekaman audio dan video dan catatan tertulis lainnya dan gambar atau film (Creswell and Creswell, 2007). Penelitian kualitatif merupakan penelitian interpretif, yang di dalamnya peneliti terlibat dalam pengalaman yang berkelanjutan dan terus menerus dengan para partisipan. Keterlibatan inilah yang nantinya akan memunculkan serangkaian isu-isu strategis, etis, dan personal dalam

proses penelitian kualitatif (Locke et al., 2000). Desain penelitian kualitatif terdiri dari tiga model, yaitu format deskriptif, format verifikasi, dan format *grounded research* (Koentjaraningrat, 1993). Menurut (Bogdan and Biklen, 1992) menjelaskan bahwa, ciri-ciri metode penelitian kualitatif ada lima yaitu:

- a. Penelitian kualitatif mempunyai setting yang alami sebagai sumber data langsung dan peneliti sebagai instrumen kunci.
- b. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang deskriptif, data yang dikumpulkan lebih banyak kata-kata atau gambar-gambar dari pada angka.
- c. Penelitian kualitatif lebih memperhatikan proses dari pada produk, hal ini disebabkan oleh cara peneliti mengumpulkan dan memaknai data, setting atau hubungan antar bagian yang sedang diteliti akan jauh lebih jelas apabila diamati dalam proses.
- d. Peneliti kualitatif mencoba menganalisis data secara induktif, peneliti tidak mencari data untuk membuktikan hipotesis yang mereka susun sebelum mulai penelitian, namun untuk menyusun abstraksi.
- e. Penelitian kualitatif menitik beratkan pada makna bukan sekadar perilaku yang tampak.

Objek dalam penelitian kualitatif adalah objek yang alamiah atau *natural setting*, sehingga metode penelitian ini sering disebut sebagai naturalistik. Objek yang alamiah adalah objek yang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti sehingga kondisi pada saat peneliti memasuki objek, setelah berada di objek, dan setelah keluar dari objek relatif tidak berubah. Kriteria data dalam penelitian kualitatif adalah data yang pasti. Data yang pasti adalah data yang sebenarnya terjadi sebagaimana adanya, bukan data yang sekedar terlihat, terucap, tetapi data yang mengandung makna di balik yang terlihat dan terucap tersebut (Sugiyono, 2014). Karakteristik penelitian kualitatif menurut (Creswell, 2014) adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*), dimana para peneliti kualitatif mengumpulkan data lapangan di lokasi dimana para partisipan mengalami isu atau masalah yang akan diteliti.

- 2) Peneliti sebagai instrumen kunci (*researcher as key instrument*), peneliti mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi perilaku, atau wawancara dengan para partisipan.
- 3) Penelitian kualitatif bersumber dari beragam sumber data (*multiple sources of data*), seperti wawancara, observasi, dan dokumentasi, daripada hanya bertumpu pada satu sumber data saja.
- 4) Data dianalisis secara induktif (*inductive data analysis*), proses induktif mengilustrasikan usaha peneliti dalam mengolah secara berulang-ulang tema-tema dan *database* penelitian hingga peneliti berhasil membangun serangkaian tema yang utuh.
- 5) Penelitian kualitatif membuat gambaran kompleks (*holistic account*) dari suatu masalah atau isu yang diteliti, oleh sebab itu peniliti kualitatif diharapkan dapat membuat suatu model visual dari berbagai aspek mengenai proses atau fenomena utama yang diteliti. Model inilah yang akan membantu mereka membangun gambaran holistik.

Tipe pendekatan yang digunakan dalam metode kualitatif menurut (Creswell, 2014) antara lain : (1) Studi naratif (*narrative study*); (2) Studi fenomenologi (*phenomenology study*); (3) Studi *grounded theory* (*grounded theory study*); (4) Studi etnografis (*ethnography study*); (5) Studi kasus (*case study*). Tabel 2.3 dibawah ini merupakan rangkuman dari definisi dan implikasi pengumpulan data dari beberapa pendekatan penelitian kualitatif yang diolah dari berbagai sumber.

Tabel 2. 2. Tipe Pendekatan Penelitian Kualitatif

Tipe Pendekatan	Definisi / Tujuan	Implikasi Pengumpulan Data
<i>Phenomenology</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus terhadap pengalaman individu dan persepsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanyaan dan observasi bertujuan untuk menggali persepsi dan pengalaman individu • Wawancara yang mendalam dan <i>focus group</i> adalah metode yang ideal untuk mengumpulkan data fenomenologis

<i>Ethnography</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cenderung kepada permasalahan budaya/ sejarah 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertanyaan dan observasi umumnya terkait dengan proses sosial dan budaya • Pengamatan partisipan adalah metode yang cocok untuk pendekatan ethnografi
<i>Grounded Theory</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data bersifat induktif dan metode analisis • Membangun teori dari analisis data yang dilakukan secara sistematis dan lengkap 	<ul style="list-style-type: none"> • Wawancara yang mendalam dan <i>focus group</i> adalah metode yang ideal untuk mengumpulkan data <i>Grounded Theory</i> • Ukuran sampel lebih sedikit, karena proses analisis lebih intens dan memakan waktu
<i>Case Studies</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis dari satu atau beberapa kasus yang sesuai dengan topik penelitian • Analisis terutama fokus untuk mengeksplor studi kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Obyek (kasus) yang dipilih adalah yang berkualitas • Pertanyaan dan pengamatan fokus pada penggalian informasi secara mendalam terkait topik
<i>Narrative Analysis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Narasi (<i>story telling</i>) digunakan sebagai sumber data • Narasi dapat diperoleh dari beberapa sumber (wawancara, literatur, surat, buku harian) 	<ul style="list-style-type: none"> • Jika menghasilkan narasi melalui wawancara yang mendalam, maka pertanyaan harus difokuskan untuk memunculkan cerita serta pentingnya cerita. Juga memungkinkan untuk menemukan makna yang lebih luas.

2.8. Pendekatan Grounded Theory

Grounded research theory pertama kali diperkenalkan oleh Barney & Anselm Strauss pada tahun 1967. Penelitian *grounded theory* merupakan desain penelitian kualitatif yang memungkinkan peneliti untuk membentuk konstruk dan membangun teori dari data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti, bukan dari teori yang telah ada (Creswell, 2014). Penelitian *grounded theory* memberikan peneliti suatu kemampuan untuk menurunkan teori dalam konteks data yang dikumpulkan. Perbedaan antara metode penelitian *grounded theory* dengan metode penelitian lain secara khusus adalah pada pendekatan filosofis pengembangan teori, yaitu yang menyarankan adanya hubungan kontinyu antara pengumpulan data dan analisis data (Wardhono, 2011).

Grounded Theory merupakan salah satu lingkup dalam penelitian kualitatif yaitu penelitian yang dilakukan dengan metode wawancara mendalam dan juga pengalaman dari subjek penelitian (Daymon and Holloway, 2002). *Grounded Theory* adalah satu metode penelitian yang mendasarkan diri kepada fakta dan menggunakan analisis perbandingan bertujuan untuk mengadakan generalisasi empiris, menetapkan konsep-konsep, membuktikan teori dan mengembangkan teori dimana pengumpulan data dan analisis data berjalan bersamaan serta memiliki proses bertahap yang cukup rumit (Meleong, 1989).

Salah satu kekuatan dari penelitian *grounded theory* adalah sifat komprehensif dari perspektif yang dapat diperoleh oleh peneliti. Dengan menggunakan *grounded theory*, peneliti biasanya melakukan wawancara dengan melakukan beberapa kali kunjungan lapangan untuk mengumpulkan data hingga kategori-kategori mencapai saturasi/kejenuhan atau mencari informasi dan terus menerus menambahkannya hingga tidak dapat ditemukan informasi baru lagi (M Chairul and Basrun Umanailo, 2018). Penelitian *grounded theory* cocok digunakan dalam rangka menjelaskan fenomena, proses atau merumuskan teori umum tentang sebuah fenomena yang tidak bisa dijelaskan dengan teori yang ada. *Grounded theory* juga dapat diterapkan dalam bidang studi apapun (Holloway and Daymon, 2007).

2.8.1. Karakteristik Penelitian Grounded Theory

Creswell, (2011) telah mengidentifikasi enam karakteristik utama dari penelitian *grounded theory* yang secara luas telah banyak digunakan dalam penelitian. Karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan Proses

Corbin and Strauss, (2015) memandang bahwa proses penelitian dalam *grounded theory* adalah serangkaian interaksi dan hasil antara sekelompok orang tentang fenomena yang diteliti.

2. Teori Sampling

Secara teoritis, sampel mengacu pada proses koding data, membandingkan data, dan pengelompokan data yang sama untuk membangun kategori dan kategori inti.

3. Perbandingan Konstan

Perbandingan konstan adalah proses membandingkan untuk menelusuri pola dan teori yang muncul.

4. Kategori Inti

Kategori inti (atau kategori pusat) menggambarkan tema utama dari studi *grounded theory*. Kategori inti dapat dilihat sebagai integrasi kategori besar lainnya ke dalam sebuah teori yang berakar pada data yang dikumpulkan.

5. Teori *Generation*

Hasil penelitian *grounded theory* adalah untuk membangun sebuah teori yang menjelaskan fenomena yang dipelajari dari data yang dikumpulkan. Karena teori yang dihasilkan dekat dengan data, tidak memiliki kemampuan yang sangat baik untuk generalisasi sehingga tidak dapat diterapkan secara luas untuk berbagai situasi dan orang-orang.

6. Memo

Menulis memo adalah ide yang baik untuk merekam konsep atau ide yang muncul selama proses penelitian.

2.8.2. Prosedur Pelaksanaan Grounded Theory

Secara umum, prosedur penelitian *grounded theory* dilakukan dengan melalui beberapa tahapan (Creswell, 2011) sebagai berikut:

1. Peneliti menentukan apakah masalah penelitiannya sesuai dengan pendekatan *grounded theory*.
2. Fenomena yang menarik untuk diteliti.
3. Data dikumpulkan dari lembaga atau individu yang dijadikan subyek penelitian
4. Pengambilan sampel teoritis untuk mendapatkan data yang mendalam. Tujuan pengambilan sampel teoritis ini bukan untuk meningkatkan generalisasi dari yang dipelajari, tetapi untuk mengembangkan teori yang muncul.
5. Selama proses pengumpulan data, semua data perlu diberi kode. Proses pengkodean data bertujuan memandu peneliti untuk menentukan data apa yang akan dikumpulkan selanjutnya.

6. Melakukan pengkodean selektif untuk mengembangkan teori. Langkah ini untuk memperbaiki dan mengembangkan paradigma pengkodean serta menyajikannya sebagai model konseptual atau teori dari fenomena yang diteliti.
7. Melakukan validasi teori yang muncul. Setelah membentuk teori, peneliti diharuskan untuk memvalidasi teori dengan cara membandingkannya dengan teori-teori yang ditemukan dalam literatur.
8. Menulis laporan penelitian. Penulisan laporan dalam penelitian *grounded theory* harus ilmiah termasuk di dalamnya penjelasan tentang rumusan masalah, metode, pembahasan, dan temuan penelitian.

2.8.3. Analisis Data Penelitian Grounded Theory

Dalam penelitian kualitatif dengan pendekatan *grounded*, proses pengumpulan data, analisis data, dan penulisan data bukanlah proses yang mandiri namun semuanya saling terkait satu sama lain. Pada kenyataannya, pengumpulan data penelitian *grounded theory* merupakan proses “zig-zag” ke lapangan untuk mengumpulkan informasi/ data, menganalisisnya, kembali ke lapangan untuk lebih banyak mengumpulkan informasi/ data, menganalisisnya, dan seterusnya (Creswell, 2011).

Strauss dan Corbin (Creswell, 2011; Wiesche et al., 2017) menjelaskan bahwa analisis data kualitatif dalam penelitian *grounded theory* terdiri atas beberapa jenis pengkodean yaitu:

1. Pengkodean terbuka (*open coding*), digunakan untuk menghasilkan kategori-kategori yang berasal dari data-data empiris.
2. Pengkodean berporos (*axial coding*), untuk menemukan hubungan antara kategori-kategori tersebut. Pada tahap kedua ini, peneliti memfokuskan pada tema kode awal dan bukan pada data mentah. Kode-kode tambahan atau ide-ide baru dapat saja muncul pada tahap ini, namun tujuan utamanya adalah untuk mengamati dan mempelajari eksistensi konsep awal. Pada tahap ini peneliti menanyakan mengenai sebab dan konsekuensi, kondisi dan interaksi, strategi dan proses serta mencari kategori atau konsep yang dapat dikelompokkan dalam satu kelompok tertentu.

3. Pengkodean selektif (*selective coding*), upaya untuk menentukan satu atau dua kategori inti dan membatasi penelitian di seputar kategori inti tersebut. Tahap terakhir ini dilakukan ketika peneliti telah siap untuk melakukan pengkodean terakhir dan ia telah mengidentifikasi secara selektif tema-tema utama dari penelitian.

2.8.4. Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif

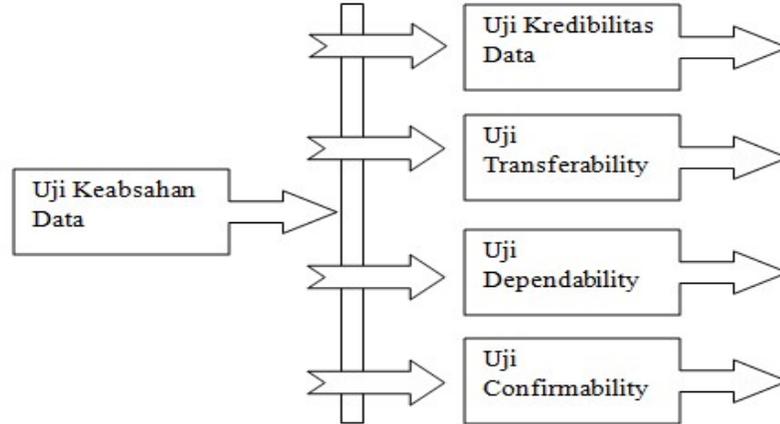
Menurut Sugiyono (2014), uji keabsahan data dalam penelitian sering ditekankan pada uji validitas dan reliabilitas. Dalam penelitian kuantitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel, dan obyektif. Validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Perbedaan tersebut dijelaskan pada Tabel 2.3 sebagai berikut.

Tabel 2. 3. Perbedaan Metode Penelitian Kualitatif dan Penelitian Kuantitatif

Aspek	Metode Kualitatif	Metode Kuantitatif
Nilai Kebenaran	Validitas Internal	Kredibilitas
Penerapan	Validitas Eksternal (generalisasi)	<i>Transferability</i>
Konsistensi	Reliabilitas	<i>Auditability</i> <i>Dependability</i>
Netralitas	Obyektivitas	<i>Confirmability</i>

Sumber: (Sugiyono, 2014)

Pengujian keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut (Sugiyono, 2014), meliputi uji *credibility* (validitas internal), *transferability* (kredibilitas eksternal), *dependability* (reliabilitas), dan *confirmability* (obyektivitas) seperti ditampilkan pada Gambar 2.3 di bawah ini.



Gambar 2. 3. Uji Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif

(Sumber: Sugiyono, 2014)

1. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilakukan antara lain dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman, analisis kasus negatif, dan member check.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dilakukan untuk melakukan pengamatan wawancara dengan informan. Dengan perpanjangan pengamatan, maka hubungan antara peneliti dengan informan akan semakin akrab (tidak ada jarak, tidak ada kecanggungan lagi), semakin terbuka sehingga tujuan akhirnya adalah tidak ada informasi yang disembunyikan lagi. Untuk pengujian kredibilitas dalam perpanjangan pengamatan ini, peneliti fokus pada pengujian kebenaran dan kesesuaian antara data yang diperoleh saat awal bertemu dengan data setelah perpanjangan apakah berubah atau tidak.

b. Meningkatkan Ketekunan

Meningkatkan ketekunan dalam uji kredibilitas penelitian kualitatif sangat diperlukan. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti akan melakukan pengamatan lebih cermat. Cara yang dapat dilakukan yaitu dengan mengecek kembali instrumen wawancara apakah ada yang salah atau tidak dalam kesesuaian

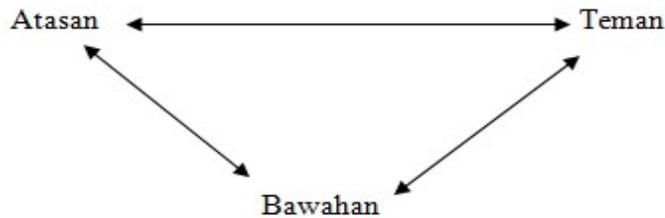
dengan tujuan instrumen, selain itu peneliti juga dapat mengecek kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak.

c. Triangulasi

Triangulasi dalam uji kredibilitas dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Menurut (Sugiyono, 2014), ada tiga jenis triangulasi yang digunakan dalam uji kredibilitas yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

a) Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui berberapa sumber. Sumber yang dimaksud dapat berupa bawahan, atasan, dan teman.

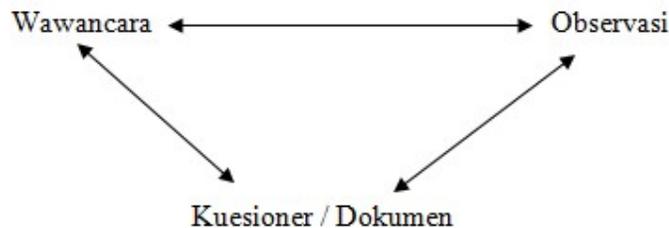


Gambar 2. 4. Triangulasi Sumber

(Sumber: Sugiyono, 2014)

b) Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi, atau kuesioner.

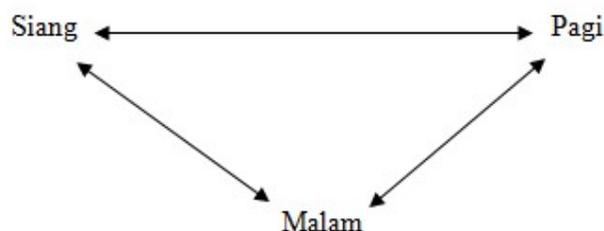


Gambar 2. 5. Triangulasi Teknik

(Sumber: Sugiyono, 2014)

c) Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari, belum banyak masalah, sehingga lebih valid.



Gambar 2. 6. Triangulasi Waktu

(Sumber: Sugiyono, 2014)

d. Analisis Kasus Negatif (Sugiyono, 2014)

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan.

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Sebagai contoh, data hasil wawancara perlu didukung dengan adanya rekaman wawancara.

f. Mengadakan *Member Check*

Member Check adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada informan. Tujuannya adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh informan. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para informan berarti data tersebut valid. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan atau kesimpulan.

2. Uji *Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil. Peneliti harus membuat

laporannya dengan memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya sehingga pembaca menjadi jelas dengan hasil penelitian tersebut.

3. Uji *Dependability*

Uji *dependability* (reliabilitas) dilakukan untuk mengaudit data yang telah diperoleh di lapangan apakah data tersebut merupakan data yang valid. Uji *dependability* dapat dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

4. Uji *Confirmability*

Sebuah penelitian dikatakan obyektif apabila hasil penelitiannya telah terkonfirmasi atau disepakati oleh banyak orang. Uji *confirmability* dapat dilakukan bersamaan dengan uji *dependability*. Uji *confirmability* dapat dilakukan dengan mengaudit proses-proses yang menjadi tahapan selama penelitian apakah telah dilakukan sesuai standar yang berlaku.

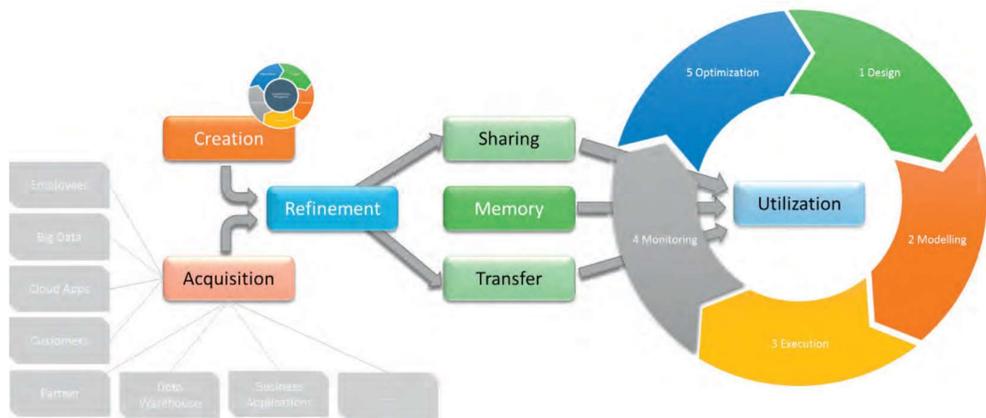
2.9. Kajian Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian-penelitian yang akan dibahas adalah kajian dari teori-teori yang telah dilakukan oleh penelitian sebelumnya mengenai penerapan *Business Process Management* dan *Knowledge Management*, hubungan *Social Software* pada *Business Process Management*, dan *Knowledge Management* memanfaatkan *Social Software*, sehingga dapat menemukan celah yang bisa diteliti lebih lanjut dan menggali lebih dalam hasil dari penelitian yang disesuaikan dengan kebutuhan pada penelitian ini.

2.8.1. Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management (Paschek et al., 2018)

Penelitian ini di latar belakang pada upaya untuk mengoptimalkan proses pada penerapan BPM, serta perlunya pengembangan pada penyimpanan *knowledge* atau pengetahuan, data serta informasi berkaitan pada keseluruhan proses untuk memodelkan proses organisasi bersama dengan sumberdaya yang dibutuhkan. *Knowledge Management* dapat di gambarkan sebagai suatu disiplin yang

memanfaatkan informasi, orang, proses, pola pikir, dan pengalaman kolektif dalam menundukung atau mengarah pada pengembangan keterampilan baru, inovasi, dan pemahaman yang dapat meningkatkan hasil bisnis atau kebutuhan bisnis. Dapat dipahami bahwa KM sebagai jenis BPM dengan hubungan tertentu. KM dan BPM saling bergantung dan menyatu karena pengetahuan harus diambil dalam organisasi melalui proses bisnis. Tanpa *Knowledge* dan KM, optimasi proses sebagai serta definisi proses baru tidak akan mungkin terjadi.



Gambar 2. 7. BPM KM Model

(Sumber: Paschek et al., 2018)

Penelitian tersebut menggunakan survei anonym untuk mengevaluasi praktik keterhubungan model yang diterapkan. Inti dari survei adalah untuk mengevaluasi bagaimana responden melihat KM di perusahaan mereka dan dengan cara mana mereka bekerja dengan data dan informasi mengenai BPM dan optimalisasi proses. Serta pertanyaan menggunakan KM di perusahaan 100% dalam menggunakan sistem internal untuk mengumpulkan dan memberikan data serta informasi.

Dari hasil penelitian pertimbangan Model KM-BPM ditemukan bahwa para peserta belum memperhatikan hubungan KM dan BPM. Mayoritas dari 72% diakui, bahwa bisnis sendiri dapat dioptimalkan oleh KM yang berarti sebagai dasar untuk BPM. 12% dari peserta tidak menggunakan KM untuk BPM. Sampai sekarang mereka bekerja hanya dengan beberapa KPI untuk mengukur dan membandingkan

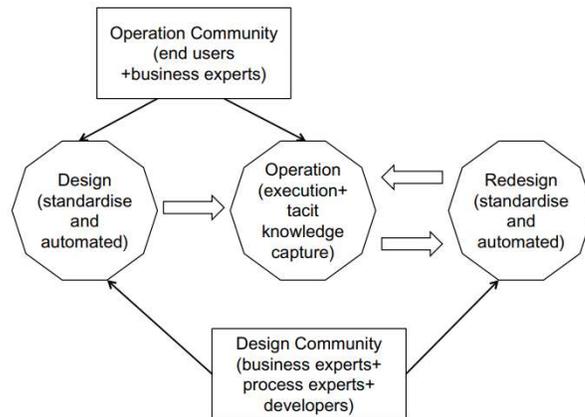
proses. Hanya 16% di depan dan berpikir tentang informasi otomatis dan penyaringan pengetahuan dan manajemen dengan teknologi baru seperti *Artificial Intelligence*.

Dapat diringkas, bahwa tujuan KM adalah untuk meningkatkan kapabilitas organisasi melalui penggunaan sumber daya pengetahuan individu yang lebih baik dan kolektif organisasi serta data eksternal dan sumber daya pengetahuan. BPM dan KM perlu berjalan beriringan untuk memungkinkan persaingan kemampuan pada saat kondisi kerangka kerja dan pesaing global berubah lebih cepat.

2.8.2. Processpedia: an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration (Rito Silva and Rosemann, 2012)

Pada penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana *end-users* dapat menangkap dan mengintegrasikan *tacit knowledge* dalam keseluruhan pendekatan manajemen proses bisnis (BPM). Dimana pendekatan ini mendukung kolaborasi pemangku kepentingan dalam pemodelan proses bisnis pada lingkungan egaliter di mana pemangku kepentingan berinteraksi dalam konteks yang sama, menggunakan bahasa yang sama dan berbagi perspektif yang sama tentang proses bisnis. Para pemangku kepentingan tersebut berkolaborasi dalam konteks pemodelan proses menggunakan bahasa yang sebagian dari mereka tidak kuasai, dan mengintegrasikan berbagai perspektif mereka.

Penelitian ini menerapkan proses manajemen pengetahuan SECI dalam menganalisa masalah pada pendekatan *top-down* BPM tradisional dan alat pemodelan kolaboratif BPM. Selain itu model SECI juga diterapkan ke Wikipedia, model ini juga sukses digunakan pada lingkungan manajemen pengetahuan berbasis Web 2.0, untuk mengidentifikasi bagaimana *tacit knowledge* ditangkap pada pendekatan *bottom-up*.



Gambar 2. 8. Tahapan Metode pada Processpedia

(Sumber : Rito Silva and Rosemann, 2012)

Processpedia menjelaskan bagaimana pemangku kepentingan BPM menggunakan dan menghasilkan pengetahuan proses bisnis dalam konteks lingkungan Processpedia. Terdapat tiga tahap utama, dimana tiap tahapan tidak harus terjadi secara berurutan, yaitu desain, operasi, dan desain ulang. Tahap desain bertujuan untuk menangkap dan menstandarisasi seperangkat *explicit knowledge* yang disepakati oleh para pemangku kepentingan. Tahap operasi bertujuan untuk membuat *explicit knowledge* saat melakukan kegiatan bisnis, dan untuk mencapai konsensus oleh kolaborasi para pemangku kepentingan dan analisis situasi yang konkret. Sedangkan tahapan desain ulang adalah untuk memperbarui model standar dengan pengetahuan informal yang dibuat eksplisit dan disintesis selama tahap operasi.

Berdasarkan studi kasus pada penelitian ini dimana pada konteks organisasi Processpedia terbukti cukup untuk menangani situasi integrasi pengetahuan yang ada dan formal dengan pengetahuan yang muncul serta pengetahuan informal.

2.8.3. Social business process management in practice: Overcoming the limitations of the traditional business process management (Vugec et al., 2018)

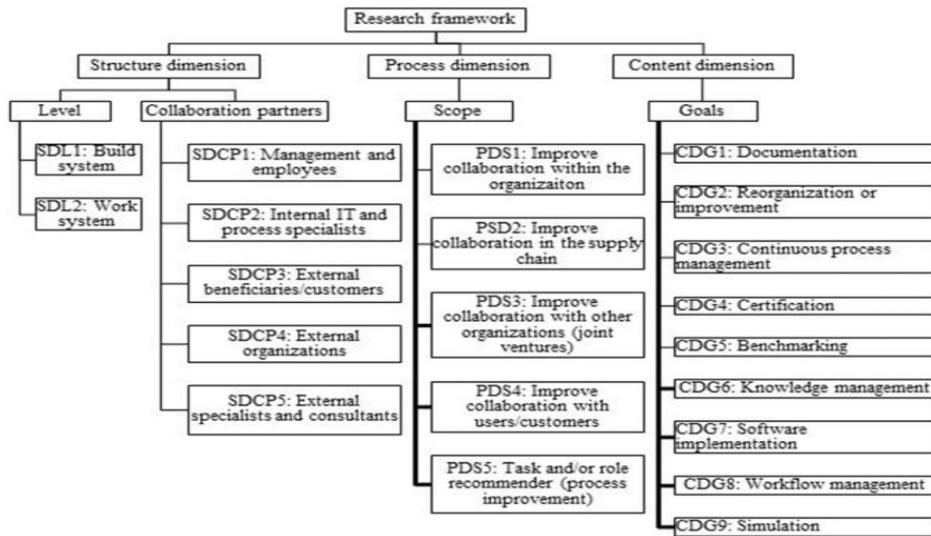
Penelitian ini bertujuan untuk memberikan tinjauan literatur mengenai sosial BPM sebagai area BPM yang baru muncul dan untuk menunjukkan

bagaimana praktik BPM digunakan. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengalaman dari praktik bisnis yang mengacu pada penggunaan sosial BPM untuk manajemen risiko dan adopsi BPM dalam organisasi.

Penelitian ini mengkaji literatur yang berkaitan dengan sosial BPM untuk dirangkum berdasarkan temuan yang ada. Tahapan metodologi yang dilakukan meliputi mengidentifikasi literatur yang tersedia serta mengkaji analisa dari temuan yang ada. Pada tahapan identifikasi literatur, dimulai dengan pengumpulan literatur dengan mengidentifikasi *database* yang relevan untuk penelitian ini. *Database* yang digunakan adalah Scopus dan Web of Science (WoS). Strategi pencarian yang digunakan yaitu WoS (SSCI dan SCI) dan Scopus (SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, BKCI-S, BKCI-SSH, ESCI, CCR-EXPANDED, IC). Kata kunci yang digunakan dalam identifikasi sebagai berikut :

1. ('BPM' or 'business process management') AND ('social BPM' or 'social business process management'),
2. ('BPM system' or 'business process management system') AND ('social BPM' or 'social business process management'),
3. ('BPM software' or 'business process management software') AND ('social BPM' or 'social business process management'),
4. ('BPM' or 'business process management') AND ('Web 2.0'),
5. ('BPM system' or 'business process management system') AND ('Web 2.0')
6. ('BPM software' or 'business process management software') AND ('Web 2.0')

Dari hasil database pencarian di temukan 148 paper, setelah dikumpulkan dan dianalisa, terdapat 31 paper yang menerangkan secara rinci studi kasus sosial BPM yang kemudian dipilih untuk dasar analisis lebih lanjut. Kemudian di lanjutkan pada tahapan review analysis, dimana semua data yang relevan dari 31 paper yang dipilih telah diekstraksi dan dikodefikasi. Diusulkan sebuah kerangka konseptual yang menyarankan tiga dimensi meliputi: (1) struktur, (2) proses dan (3) konten.



Gambar 2. 9. Kerangka Penelitian Vugec et al., 2018

Hasil penelitian ini menyajikan gambaran umum tentang dimensi struktur, proses, dan konten dari studi kasus terpilih yang berkaitan dengan penggunaan sosial BPM dalam praktiknya. Analisis dari penelitian mengungkapkan distribusi yang tidak sama dari representasi konsep dalam dimensi yang disebutkan di antara paper yang dipilih. Terutama pada kurang fokusnya pada penggunaan sosial BPM untuk manajemen alur kerja, simulasi dan benchmarking serta sertifikasi. Instrumen tersebut merupakan instrumen yang kuat dan berguna, maka harus lebih fokus pada cara-cara penggunaan sosial BPM yang dapat membantu dalam mencapai proses dan efisiensi organisasi yang lebih baik melalui instrumen yang disebutkan pada praktik maupun dalam teori. Dimana dalam praktiknya penggunaan BPM sosial dapat membawa manfaat berikut:

1. Sebagai paradigma baru kolaborasi pada organisasi dengan memungkinkan manajemen kerja internal yang lebih efisien berdasarkan tugas yang dinamis dan otomatis dan / atau perubahan peran dan tugas.
2. Manajemen proyek yang lebih efisien pada proyek internal dengan meningkatkan komunikasi antara anggota proyek.
3. Kolaborasi yang lebih efisien di seluruh rantai pasok.
4. *Omnichannel* yang lebih efektif dalam konteks mengelola pengalaman pelanggan.

2.8.4. Challenges of Social Business Process Management (Pflanzl and Vossen, 2014)

Penelitian ini di latar belakang pada perkembangan *social software* yang secara cepat menyebar di masyarakat, organisasi, dan lingkup ekonomi sebagai paradigma baru. *Social software* mendukung interaksi manusia dan produksi artefak dengan menggabungkan input dari kontributor independen tanpa menentukan cara melakukannya. *Social software* meningkatkan proses bisnis dengan meningkatkan pertukaran pengetahuan dan informasi, untuk mempercepat keputusan, dll. *Social software* juga dapat digunakan untuk mengatasi kekurangan pendekatan BPM tradisional serta sebagai alat baru yang mendukung kegiatan BPM. Pemanfaatan *social software* pada pendekatan BPM biasa di sebut dengan Sosial BPM.

Penelitian ini membahas tantangan-tantangan yang harus diatasi agar upaya pendekatan Sosial BPM dapat berhasil, mempelajari upaya yang dapat dicapai, dan menguraikan masalah terbuka yang perlu ditangani. Dimana hal pertama yang dilakukan yaitu memahami ruang lingkup BPM, komponen-komponen utamanya, dan bagaimana pengaruhnya berdasarkan pendekatan sosial. Penelitian ini berfokus pada enam elemen inti yang bertanggung jawab atas keberhasilan BPM yang meliputi: penyelarasan strategis, tata kelola, metode, teknologi informasi, masyarakat, dan budaya. Kemudian dihasilkan daftar tantangan-tantangan, yang berasal dari tinjauan luas literatur tentang sosial BPM, yang intinya dibentuk oleh prosiding "*Workshop on Business Process Management and Social Software*" yang diadakan bersamaan dengan Konferensi Internasional tentang BPM sejak 2008, dan penelitian yang dihasilkan dari yang sebelumnya.

Tabel 2. 4. Gambaran Tantangan-Tantangan pada Sosial BPM

<i>Element</i>	<i>Challenges</i>
People	Ensuring participation Educating and training participants Integrating semantics
Information technology	Planning the use of social software Providing software for novices
Methods	Enriching the BPM life cycle Making the BPM life cycle more agile Providing social modeling languages
Governance	Examining the rel. to governance
Culture	Examining the rel. to culture
Strategic alignment	Examining the rel. to strat. alignment Choosing stakeholders

(Sumber : Pflanzl and Vossen, 2014)

Dengan menggunakan pendekatan sosial BPM, perusahaan dapat membangun "arsitektur partisipasi" yang memungkinkan dan mendorong semua pemangku kepentingan proses untuk berpartisipasi dalam tugas manajemen proses yang diberikan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menyumbangkan pengetahuan domain dan metode mereka sendiri, sehingga memberikan persyaratan yang diperlukan untuk menutup kesenjangan model-realitas dan mencegah inovasi yang hilang. Namun, sosial BPM menghadirkan tantangan dan masalah sendiri yang perlu diatasi terlebih dahulu. Penelitian ini telah memberikan wawasan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan sosial BPM dengan menganalisis tantangannya mengenai enam elemen inti BPM. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat mulai mengatasi tantangan-tantangan yang telah diuraikan. Serta diharapkan aplikasi sosial BPM di masa depan dapat dibangun di atas dasar yang kuat dan bukan berdasarkan coba-coba.

2.8.5. Factors affecting the use of wiki to manage knowledge in a small company (Bolisani and Scarso, 2016)

Penelitian ini memberikan gambaran dan membahas temuan-temuan hasil analisis studi kasus pada adopsi dan penggunaan sistem *wiki* di perusahaan kecil yang dimaksudkan sebagai alat untuk mengelola pengetahuan yang diperlukan dalam keberhasilan melakukan kegiatan bisnisnya. Tujuan penelitian ini

memberikan kontribusi pada penelitian yang masih kurang pada faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan teknologi Web 2.0 baru di perusahaan kecil untuk mendukung pengelolaan pengetahuan internal.

Penelitian ini menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Dimana analisis utamanya adalah sistem wiki pada perusahaan kecil, khususnya pada penerapan dan penggunaannya oleh karyawan perusahaan. Informasi yang berkaitan tentang wiki dikumpulkan melalui enam wawancara pada anggota perusahaan yang berbeda, dan melalui survei online yang disampaikan kepada hampir semua karyawan. Dimana wawancara melibatkan CEO perusahaan, pengembang sistem, dan dua pengguna biasa. Dari hasil penelitian ditemukan berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi wiki yang dikelompokkan ke dalam lima kategori sebagai berikut:

1. Faktor Teknis, mengacu pada cara sistem dirancang, dikonfigurasi dan terhubung ke aplikasi KM lainnya.
2. Faktor Ekonomi, terkait pada tujuan bisnis dan pengukurannya.
3. Faktor Proses / operasional, yang berkaitan dengan cara sistem wiki memengaruhi praktik bisnis sehari-hari.
4. Faktor Organisasi, mengacu pada cara wiki dapat cocok dengan fitur organisasi tertentu dari perusahaan.
5. Faktor Budaya, termasuk nilai-nilai pribadi, perasaan dan sikap karyawan.

Kemudian faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi dan penggunaan wiki di perusahaan diselidiki dari perspektif pengetahuan para pekerja, yang pendapatnya dikumpulkan melalui wawancara dengan pengguna utama yang berbeda dan melalui kuesioner yang dikirimkan kepada semua karyawan. Dari hasil penelitian menegaskan bahwa wiki dapat menjadi alat yang sangat berguna untuk mendukung proses KM di organisasi kecil. Fleksibilitas, keramahan pengguna dan kemampuan mereka untuk mengelola aspek pertukaran pengetahuan secara eksplisit dan *tacit* dapat sangat sesuai dengan kebutuhan perusahaan kecil.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai kerangka konseptual penelitian yang meliputi usulan kerangka konseptual, analisis domain, proposisi minor, dan proposisi mayor.

3.1.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang merupakan gambaran hubungan konsep dari masalah yang diteliti yang didasarkan pada referensi / teori / literatur yang digunakan sebagai landasan penelitian. Kerangka konseptual dikembangkan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian sebelumnya. Sehingga dari paduan tersebut dapat memberikan sebuah gagasan baru atas sebuah permasalahan untuk dapat dikaji lebih lanjut. Usulan kerangka konseptual dalam penelitian berdasarkan penelitian terdahulu berkaitan dengan *Business Process Management (BPM)*, *Knowledge Management (KM)*, dan *social software*. Pada domain BPM dibentuk dari siklus hidup yang terdapat pada BPM yang terdiri dari *design, modelling, execution, monitoring* dan *optimization* (Paschek et al., 2018). Domain KM dibentuk dari proses KM yang terdiri dari *creation, acquisition, refinement, memory, transfer, sharing*, dan *utilization* (King, 2009). Pada domain *social software* dibentuk dari klasifikasi tipe perangkat lunak yang terdiri dari *wiki, blogs, tagging & social bookmarking, recommender & reputation systems*, dan *social links* (Schmidt and Nurcan, 2009).

3.1.2 Analisis Domain

Analisis domain merupakan langkah pertama dalam penelitian kualitatif. Analisis domain adalah gambaran umum dan secara menyeluruh mengenai situasi sosial obyek yang diteliti. Hasilnya berupa gambaran umum tentang obyek yang diteliti, yang belum pernah diketahui sebelumnya. Analisis domain dilakukan ketika peneliti sudah memasuki obyek penelitian yang berupa situasi sosial yang terdiri atas *place, actor*, dan *activity*, selanjutnya melaksanakan observasi

partisipan, mencatat hasil observasi dan wawancara, melakukan observasi deskriptif.

Untuk menemukan domain dari konteks sosial atau obyek yang diteliti, Spradley (1980) menyarankan untuk melakukan analisis hubungan semantik antar kategori. Tujuannya adalah mencari hubungan antar elemen dengan domainnya. Berikut adalah tabel analisis hubungan semantik domain penelitian untuk memudahkan dalam melakukan analisis domain terhadap data yang telah terkumpul dari observasi, pengamatan, dan dokumentasi yang dapat di lihat pada tabel 3.1 :

Tabel 3. 1. Analisis Hubungan Semantik Domain Penelitian

No	Rincian Domain	Hubungan Semantik	Cover Term/Domain	Referensi
1	<i>Design</i>	Atribut	<i>Business Process Management</i>	(Paschek et al., 2018)
	<i>Modelling</i>			
	<i>Execution</i>			
	<i>Monitoring</i>			
	<i>Optimization</i>			
2	<i>Creation</i>	Atribut	<i>Knowledge Management</i>	(King, 2009)
	<i>Acquisition</i>			
	<i>Refinement</i>			
	<i>Memory</i>			
	<i>Transfer</i>			
	<i>Sharing</i>			
	<i>Utilization</i>			
3	<i>Wiki</i>	Membentuk	<i>Social Software</i>	(Schmidt and Nurcan, 2009)
	<i>Blogs</i>			
	<i>Tagging & Social Bookmarking</i>			
	<i>Recommender & Reputation Systems</i>			
	<i>Social Links</i>			

(Sumber: Peneliti, diolah)

Berdasarkan lembar kerja domain di atas, semua rincian domain yang sejenis dikelompokkan (*include term*). Selanjutnya *include term* tersebut dimasukkan dalam tipe hubungan semantik sehingga dapat ditentukan domainnya. Dalam

penelitian ini, penentuan domain dan rincian domain didasarkan pada kajian pustaka serta penelitian terdahulu dan fenomena yang terkait *Business Process Management*, *Knowledge Management* dan *Social Software*. Rincian domain dan unsur dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3. 2. Rincian Domain dan Unsur Penelitian

No	Domain dan Elemen dalam Domain	Unsur	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
1	<i>Business Process Management</i>		Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai proses bisnis dengan pemanfaatan <i>Business Process Management</i> .
		<i>Design</i>	Pertanyaan tentang bagaimana proses bisnis di definisikan, di identifikasi, dan di proses serta bagaimana proses yang akan datang.
		<i>Modelling</i>	Pertanyaan tentang bagaimana kemungkinan proses bisnis di operasikan pada skenario yang berbeda.
		<i>Execution</i>	Pertanyaan tentang bagaimana proses bisnis baru di jalankan dengan implementasi dan pengembangan dari BPM.
		<i>Monitoring</i>	Pertanyaan tentang bagaimana proses bisnis di pantau dan nilai metrik proses di kumpulkan.
		<i>Optimization</i>	Pertanyaan tentang bagaimana data proses monitoring di analisa dan seberapa baik pelaksanaan BPM berpengaruh pada kondisi bisnis.
2	<i>Knowledge Management</i>		Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai pengelolaan pengetahuan.
		<i>Creation</i>	Pertanyaan tentang bagaimana pengetahuan di ciptakan berdasarkan dari pengetahuan yang tersirat tanpa disebutkan dan pengetahuan yang eksplisit.
		<i>Acquisition</i>	Pertanyaan tentang proses memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal, memilih sumber yang digunakan dan menambahkan

			pengetahuan yang di inginkan ke organisasi.
		<i>Refinement</i>	Pertanyaan tentang proses dan mekanisme yang digunakan dalam memilih, menyaring, memurnikan, dan mengoptimalkan pengetahuan untuk dimasukkan ke berbagai media penyimpanan.
		<i>Memory</i>	Pertanyaan tentang proses penyimpanan pengetahuan di organisasi, yang disimpan pada repositori elektronik.
		<i>Transfer</i>	Pertanyaan tentang proses perpindahan pengetahuan yang terfokus dan terarah dari pengirim ke penerima yang dikenal.
		<i>Sharing</i>	Pertanyaan tentang proses penyebaran pengetahuan yang kurang terfokus pada orang-orang yang tidak dikenal.
		<i>Utilization</i>	Pertanyaan tentang proses pemanfaatan pengembangan pengetahuan pada interpretasi yang berbeda, indentifikasi dasar permasalahan, dan pengembangan pemahaman oleh individu yang berbeda.
3	<i>Social Software</i>	Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai pemanfaatan <i>Social Software</i>	
		<i>Wiki</i>	Pertanyaan tentang pemafaatan dan klasifikasi <i>Social Software</i> pada pengelolaan pengetahuan dan BPM.
		<i>Blogs</i>	
		<i>Tagging & Social Bookmarking</i>	
		<i>Recommender & Reputation Systems</i>	
		<i>Social Links</i>	

3.2 Proposisi

Proposisi adalah istilah yang digunakan untuk kalimat pernyataan yang memiliki arti penuh dan utuh. Proposisi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2008) merupakan rancangan usulan, ungkapan yang dapat dipercaya, disangsikan, disangkal, atau dibuktikan benar tidaknya. Proposisi dalam

metodologi penelitian merupakan ungkapan atau pernyataan yang dapat dipercaya, disangkal atau diuji kebenarannya, mengenai konsep atau konstruk yang menjelaskan atau memprediksi fenomena. Proporsisi terdiri dari 2 macam yaitu proporsisi mayor dan proporsisi minor.

3.2.1 Proposisi Minor

Proposisi Minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada. Hasil proposisi minor mendukung penelitian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya. Proposisi minor pada penelitian ini antara lain :

1. *Knowledge Management* akan mendukung penerapan *Business Process Management* pada perusahaan.
2. *Social Software* membantu proses penyimpanan informasi yang berhubungan dengan konsumen, rekan dan pemasok pada perusahaan.
3. *Social Software* membantu operasional perusahaan.

3.2.2 Proposisi Mayor

Proposisi Mayor merupakan pernyataan simpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Maka proposisi mayor pada penelitian ini dibuat berdasarkan proposisi minor yang telah ditemukan pada penelitian. Proposisi mayor pada penelitian ini yaitu penggunaan *Social Software* akan dapat mendukung *Knowledge Management* dan *Business Process Management* pada perusahaan.

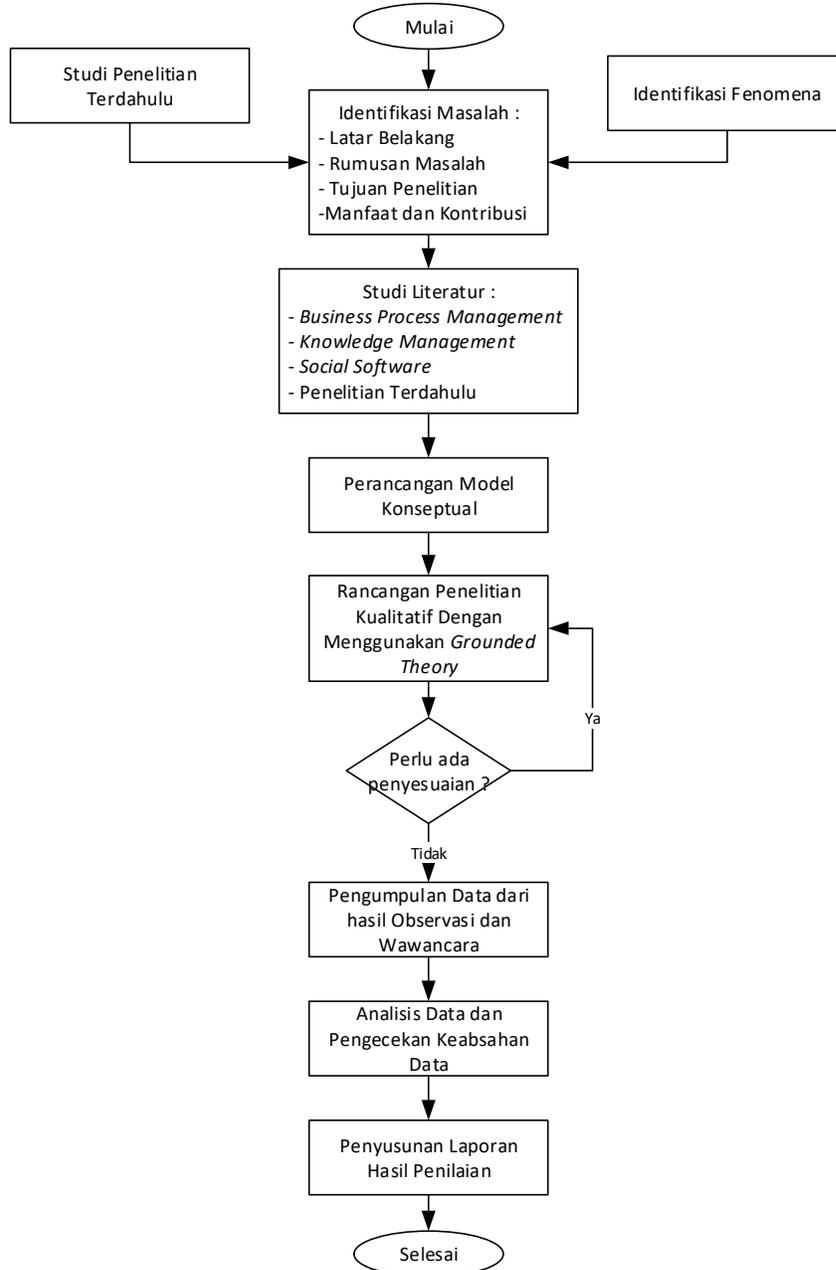
Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian divisualisasikan secara lengkap melalui beberapa proses seperti dijelaskan pada gambar di bawah gambar 4.1.



Gambar 4. 1 Tahapan Penelitian

4.1.1. Tahapan Penelitian

Identifikasi masalah merupakan salah satu proses awal penelitian yang memiliki kedudukan yang sangat penting pada penelitian. Penelitian dilakukan untuk menyelesaikan masalah yang dimulai dengan adanya penyimpangan, dan identifikasi masalah terhadap suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi di masyarakat serta dari penelitian terdahulu. Masalah merupakan penyimpangan terhadap yang diharapkan dengan yang terjadi, penyimpangan antara teori dengan praktek, penyimpangan antara aturan dan pelaksanaan, penyimpangan antara tujuan dengan hasil yang dicapai, dan penyimpangan antara masa lampau dengan yang terjadi (Sugiyono, 2014).

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap isu-isu untuk mendapatkan informasi mengenai topik penelitian yang sudah dipilih. Identifikasi isu yang dilakukan yaitu untuk memperoleh informasi terkait dengan fenomena mengenai penerapan manajemen proses bisnis (BPM) pada perusahaan di Indonesia. Pada penelitian ini didapatkan temuan masalah dan celah penelitian mengenai pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) yang mempengaruhi penerapan manajemen proses bisnis, serta pemanfaatan *Social Software* yang dibutuhkan dalam mendukung proses bisnis di perusahaan.

4.1.2. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan dengan cara mengumpulkan data penunjang baik dari buku atau jurnal mengenai teori-teori yang mendukung penelitian terkait, serta metode apa yang banyak digunakan untuk dijadikan acuan dan sebagai landasan teori yang dapat membantu peneliti dalam pengerjaan dalam penelitian ini (Sugiyono, 2014). Teori adalah seperangkat konsep, definisi, dan proposisi yang tersusun secara sistematis sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan dan meramalkan fenomena (Cooper and Schindler, 2014). Fungsi teori dalam penelitian adalah sebagai berikut:

- a) Teori mempersempit jangkauan fakta yang harus dipelajari dalam penelitian.

- b) Teori menyarankan pendekatan penelitian mana yang cenderung menghasilkan makna terbaik.
- c) Teori menyarankan sistem bagi penelitian untuk dapat mengolah dan mengklasifikasikan data dengan cara yang paling bermakna.
- d) Teori merangkum tentang apa yang diketahui terhadap objek penelitian dan menyatakan keseragaman status hal yang di luar pengamatan langsung.
- e) Teori dapat digunakan untuk memprediksi fakta lebih lanjut yang harus ditemukan dalam penelitian.

4.1.3. Perumusan Masalah, Tujuan, dan Kontribusi Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah dan studi literatur, kemudian dirumuskan permasalahan yang akan menjadi fokus penelitian. Setelah merumuskan pertanyaan penelitian, ditetapkan tujuan penelitian agar penelitian yang dilakukan dapat terarah. Selanjutnya menetapkan kontribusi penelitian yang dibutuhkan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, keilmuan, masyarakat dan organisasi/ perusahaan sehingga dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Keterbaruan penelitian merupakan perbedaan penelitian dengan penelitian terdahulu sehingga menjadi alasan mengapa penelitian ini dilakukan. Sementara batasan penelitian dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan dapat fokus sesuai dengan kebutuhan penelitian sehingga hasilnya menjadi lebih optimal. Pembahasan mengenai perumusan masalah, tujuan, kontribusi, dan batasan penelitian dijelaskan pada Bab 1.

4.1.4. Penyusunan Model Konseptual

Penyusunan model konseptual disusun setelah dilakukan pengkajian literatur tentang permasalahan yang diangkat. Permasalahan yang diangkat berdasarkan kasus yang ditemukan dalam lingkungan masyarakat dan organisasi. Penyusunan model konseptual dimaksudkan agar penelitian yang dilakukan dapat fokus terhadap permasalahan dari objek penelitian. Model konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini telah digambarkan pada Bab 3.

4.1.5. Rancangan Penelitian Kualitatif

Dalam penelitian ini rancangan penelitian akan dirumuskan dengan tujuan arah yang jelas dan target yang akan dicapai. Dengan tujuan penelitian yang jelas dan dirumuskan dengan baik, maka penelitian dan pemecahan masalah akan berjalan dengan baik. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam (*verstehen*), penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan masyarakat. Pendekatan kualitatif mementingkan proses dibandingkan dengan hasil akhir, oleh karena itu urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan. Tujuan penelitian biasanya berkaitan dengan hal-hal praktis. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna terhadap data yang teramati (Creswell, 2014).

Pendekatan kualitatif yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan *grounded theory*. Dalam pendekatan ini, fakta diambil dari beberapa macam sumber secara lebih mendalam. Alasan menggunakan pendekatan *grounded theory* karena permasalahan penelitian membutuhkan analisis data secara mendalam dan lebih luas terkait situasi atau fenomena yang diteliti, dalam hal ini mengenai proses BPM, proses pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) dan pemanfaatan *Social Software* yang digunakan pada perusahaan. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan informan, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Data-data empiris diambil dari beberapa perusahaan dan hasil akhir dari penelitian ini digambarkan dari fakta yang ada pada beberapa perusahaan tersebut sehingga deskripsi hasil akhir penelitian menjadi semakin jelas dan terperinci sehingga dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori.

4.1.5.1. Setting Lokasi dan Waktu Penelitian

Secara umum, kriteria perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan yang memiliki proses bisnis yang cukup kompleks dan pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasinya. Analisa penelitian

dilakukan dengan wawancara terhadap pemangku kepentingan atau *Project Manager* Proses atau *user* yang mengembangkan serta memahami pengelolaan proses bisnis pada perusahaan. Adapun pertimbangan dalam memilih lokasi penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Perusahaan di daerah Jawa Timur.
- 2) Memiliki proses bisnis yang cukup kompleks dalam organisasinya, karena alasan suatu organisasi meningkatkan kinerjanya adalah dengan menerapkan manajemen proses bisnis (BPM).
- 3) Menerapkan pengelolaan pengetahuan (*Knowledge Management*) pada organisasi, dalam menyimpan dan menggunakan pengetahuan untuk mengatur serta mengevaluasi proses pengetahuan internal perusahaan.
- 4) Menggunakan *Social Software* pada proses manajemen proses bisnis dan pengelolaan pengetahuan.

Penelitian dilakukan kurang lebih selama 6 (enam) bulan yaitu bulan Pebruari 2019 sampai bulan Juli 2019. Untuk lebih jelasnya mengenai waktu penelitian beserta aktivitasnya dapat dilihat pada tabel jadwal penelitian.

4.1.5.2. Setting Informan Penelitian

Informan yang dipilih dalam penelitian kualitatif harus memiliki informasi yang cukup mengenai kasus yang akan diteliti, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi mengenai kasus tersebut secara mendalam. Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu pengambilan sampel dengan mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan tertentu (Idrus, 2009). Teknik *purposeful* memiliki arti bahwa sampel tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan untuk mewakili informasi. Artinya ketika peneliti kualitatif hendak meneliti suatu masyarakat pada suatu wilayah tertentu, maka informan yang dapat diambil boleh terbatas yang penting informasinya dianggap sudah mewakili informasi secara keseluruhan.

Dalam pendekatan *grounded*, informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pihak internal dari perusahaan dengan kualifikasi sebagai berikut:

- Memahami proses bisnis yang ada di organisasi
- Memahami dan ikut mengembangkan proyek BPM pada organisasi
- Memahami pengelolaan pengetahuan serta *social software* yang digunakan untuk mendukung kebutuhan proses bisnis di organisasi

Berdasarkan kualifikasi tersebut maka informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah CEO, CIO, CTO, *Project Manager* Proses, dan *User*. Informan yang dipilih tersebut diharapkan mempunyai pengetahuan atau informasi yang cukup untuk menggambarkan proses bisnis dan pengembangan proyek BPM untuk menunjang aktivitas bisnis pada organisasi.

4.1.5.3. Setting Instrumen Penelitian

Kualitas data hasil penelitian akan ditentukan oleh kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian kuantitatif, kualitas instrumen penelitian berkenaan dengan validitas dan reliabilitas instrumen dan kualitas pengumpulan data yaitu berkaitan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu, instrumen yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya belum tentu dapat menghasilkan data yang valid dan reliabel apabila instrumen tersebut tidak digunakan secara tepat dalam pengumpulan datanya. Instrumen dalam penelitian kuantitatif dapat berupa test, pedoman wawancara, pedoman observasi, dan kuesioner. Namun dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian itu sendiri adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus “divalidasi” sebelum peneliti siap untuk melakukan pengumpulan data di lapangan. Validasi yang dilakukan terhadap peneliti meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian baik secara akademik maupun logistiknya.

Dalam penelitian ini, jenis instrumen yang digunakan adalah pedoman wawancara, alat perekam, alat tulis, kamera, dan sebagainya. Pedoman wawancara yang dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan terbuka yang telah disusun

sebelumnya berdasarkan definisi domain yang telah dijelaskan pada Bab 3. Seluruh dimensi dalam domain akan menjadi bahan pengembangan instrumen penelitian

4.1.6. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Dalam penelitian *grounded theory*, peneliti melakukan pengambilan sampel teoritis untuk mendapatkan data mendalam berdasarkan analisis data yang dikumpulkan sebelumnya. Teori-teori dari literatur yang ada digunakan untuk menginformasikan pengumpulan data (Wiesche et al., 2017). Selama proses pengumpulan data, semua data diberi kode. Proses pengkodean data bertujuan memandu peneliti untuk menentukan data apa yang akan dikumpulkan selanjutnya.

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dan analisis data dilakukan secara bersamaan namun untuk menjelaskan proses secara lebih menyeluruh maka kedua proses tersebut dijelaskan secara terpisah. Untuk mendapatkan data secara mendalam, maka data dikumpulkan melalui studi kepustakaan, observasi (pengamatan), dan wawancara.

a. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan dimaksudkan untuk mengumpulkan data dan informasi guna menunjang penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, studi kepustakaan dilakukan untuk mengumpulkan data-data dan informasi yang mendukung latar belakang permasalahan, teori yang berkaitan dengan permasalahan, serta data penunjang lainnya. Data-data tersebut diperoleh dari buku, artikel yang bersumber dari internet, jurnal penelitian, serta sumber pustaka lain yang mendukung penelitian ini.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan informan sesuai dengan setting informan yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga digunakan apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari informan secara lebih mendalam (Sugiyono, 2014).

Pada penelitian ini digunakan wawancara semi terstruktur dan mendalam berupa daftar pertanyaan terbuka yang diajukan kepada informan penelitian. Tujuan wawancara untuk menggali secara mendalam informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Apabila data-data yang digali dari wawancara tersebut belum begitu mendalam maka dapat dikembangkan lagi dengan pertanyaan lain yang dapat memancing informasi lebih dalam dari informan tetapi tetap berada pada fokus permasalahan penelitian. Seluruh wawancara direkam secara digital dan ditranskrip untuk meminimalisir informasi yang hilang. Selain melakukan rekaman wawancara, peneliti juga membuat catatan lapangan mengenai tindakan atau perilaku informan yang dapat digunakan untuk membangun pertanyaan secara lebih mendalam.

c. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah salah satu alat penting untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif. Observasi dilakukan dengan pengamatan atau memperhatikan peristiwa di lapangan melalui kelima indra peneliti, sering kali dengan instrumen atau perangkat dan merekamnya untuk tujuan ilmiah (Creswell, 2014). Observasi dalam penelitian ini dilakukan pada obyek penelitian dengan mendasarkan pada tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian. Observasi dimaksudkan untuk mengenal informan dan lingkungannya, dan membangun kepercayaan informan sehingga peneliti dapat membangun wawasan secara lebih mendalam.

4.1.7. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data, yaitu data teks seperti transkrip atau gambar seperti foto untuk analisis. Kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses pengkodean dan peringkasan kode, dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel, atau pembahasan (Creswell, 2014). Tabel 4.1 menjelaskan tentang proses analisis data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *grounded theory*. Studi *grounded theory* cenderung mengikuti pendekatan terstruktur. Hal pertama yang dilakukan adalah menampilkan pertanyaan penting dari wawancara yang dilakukan, setelah

itu merumuskan pernyataan bermakna dan menyajikannya dalam tabel. Identifikasi kategori dilakukan terkait kategori penelitian dari hasil pengumpulan data dan informasi dari informan. Dari identifikasi tersebut, maka peneliti mengembangkan deskripsi kategori baik tekstural maupun struktural. Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada. Pada tahap ini dibuat pernyataan kesimpulan pada setiap kategori berdasarkan informasi yang diperoleh pada penelitian. Proposisi mayor merupakan pernyataan kesimpulan secara umum berdasarkan kesimpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Pada tahap ini dibuat kesimpulan secara umum berdasarkan proposisi minor yang telah ditemukan pada penelitian.

Proses analisis data pada penelitian ini seperti ditampilkan pada tabel 4.1 sebagai berikut.

Tabel 4. 1. Analisis Data

No	Analisis dan Penyajian Data	Deskripsi
1	<i>Open coding</i> (koding terbuka)	Menuliskan kode awal untuk semua data yang tersedia
2	<i>Axial coding</i> (koding aksial)	Analisis rinci dari setiap kategori
3	<i>Selective coding</i> (koding selektif)	Pengkodean terbatas yang terkait dengan kategori inti
4	<i>Theoretical coding</i> (koding teoritis)	Langkah koding yang berhubungan dengan kategori substantif yang dihasilkan dari koding selektif
5	<i>Constant comparison</i> (perbandingan konstan)	Proses terus menerus dengan membandingkan setiap unit data dalam satu kategori dengan unit lain
6	<i>Memoing</i>	Menulis ide tentang konsep, kategori, dan hubungan diantara keduanya yang terjadi selama analisis
7	<i>Coding paradigm</i> (koding paradigma)	Pola analisis untuk memeriksa data terkait kondisi, interaksi, dan konsekuensi

(Sumber: Wiesche et al., 2017)

4.1.8. Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Pengecekan keabsahan data pada penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif. Untuk menjamin validitas internal,

peneliti meningkatkan ketekunan yaitu melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut, maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Meningkatkan ketekunan dapat dilakukan dengan melakukan pengecekan kembali apakah data yang ditemukan itu salah atau tidak. Selain itu dilakukan triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini, dengan kata lain dilakukan pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Triangulasi sumber dilakukan untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sedangkan triangulasi waktu yaitu mengumpulkan data pada saat emosional narasumber normal (Sugiyono, 2014). Selanjutnya pengecekan keabsahan data yang dilakukan adalah melakukan *member checking* dengan tujuan mengetahui kesesuaian data yang diperoleh antara peneliti dan informan.

Pada penelitian kualitatif, *transferability* dapat dilakukan dengan melalui validitas eksternal. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau diterapkannya hasil penelitian. Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain (Sugiyono, 2014). Oleh karena itu supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian ini, peneliti memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dalam menyusun laporan penelitian ini.

Pengujian *dependability* dalam penelitian kualitatif disebut reabilitas. Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Pada penelitian ini dapat dilakukan pengujian oleh dewan penguji dengan menunjukkan jejak aktivitas lapangan pada lampiran laporan penelitian ini.

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kualitatif disebut dengan uji obyektivitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Pada penelitian ini, hasil penelitian yang dijelaskan sesuai dengan proses pengumpulan data. Peneliti juga mengkonfirmasi kembali jawaban instrumen dengan merangkum hasil wawancara dan memutar rekaman yang telah dilakukan.

4.1.9. Hasil Penelitian

Pada tahap ini, hasil dari analisis data yang telah divalidasi kemudian dikonfirmasi dan dilakukan pembahasan secara logis. Selanjutnya hasil dari analisis data yang telah tervalidasi diambil untuk digunakan dalam menjawab pertanyaan penelitian.

4.1.10. Penyusunan Kesimpulan dan Saran

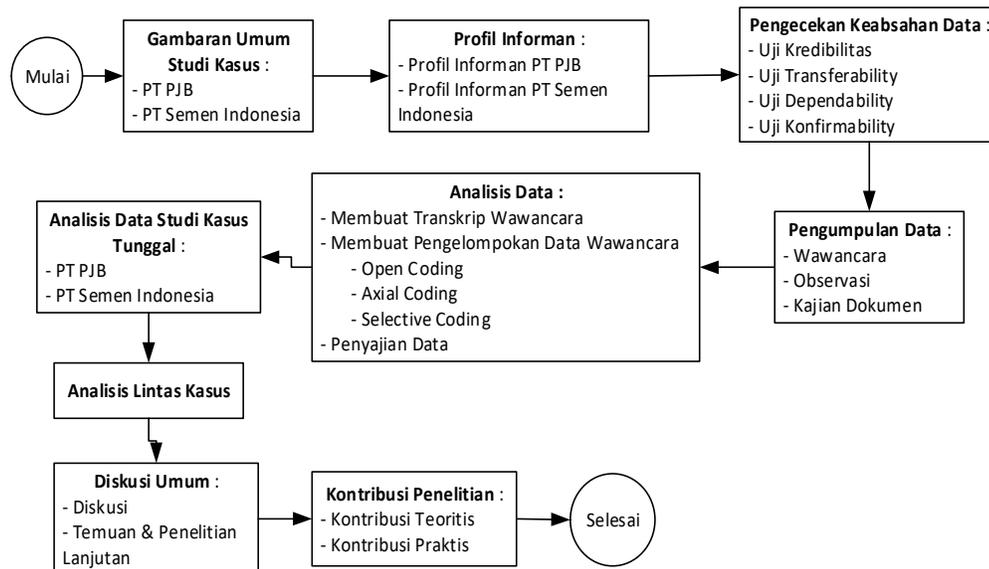
Tahapan terakhir dalam penelitian ini adalah merangkum hasil penelitian yang telah dianalisis secara menyeluruh. Tahap penyusunan kesimpulan dilakukan dengan menelaah secara keseluruhan terhadap apa yang telah dilakukan pada penelitian ini. Dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan akan disimpulkan hasil yang diperoleh dan selanjutnya diberikan saran-saran yang berkaitan dengan penelitian lanjutan.

Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan proses penelitian dan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian yang diharapkan dapat tercapai. Bab ini juga menguraikan gambaran umum objek penelitian meliputi profil informan, tahap-tahapan pengumpulan data, proses analisis data hingga menghasilkan jawaban dari hasil analisis penelitian dan analisis kasus data tunggal serta analisis lintas. Adapun tahapan tersebut dapat dilihat pada gambar 5.1.



Gambar 5. 1. Tahapan Penyusunan Hasil dan Pembahasan Penelitian

5.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Studi kasus yang akan dikaji mengenai pemanfaatan *Social Software* dalam mendukung KM dan BPM pada perusahaan di Indonesia. Penelitian ini dalam proses pengambilan data menggunakan metode wawancara terhadap beberapa informan. Informan dalam penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian diantaranya Unit KM dan Inovasi Perusahaan, serta Departemen *Business Process Development*. Narasumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepala unit

atau general manager pada perusahaan dan staff khusus yg bertindak sebagai eksekutor pada bidang KM dan Inovasi serta staff *Business Process Development*.

Adapun perusahaan yang dijadikan lokasi objek penelitian, informan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) dan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Informan yang digunakan dalam penelitian ini telah berhasil melakukan inisiasi dan praktek-praktek meliputi penerapan BPM dan KM pada perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengkaji dan menjawab kebutuhan untuk mendokumentasikan, mempublikasikan dan menyimpulkan pengaruh pemanfaatan *social software* pada penerapan BPM dan KM pada perusahaan di Indonesia.

5.1.1. Profil Informan

Berdasarkan setting informan penelitian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, pemilihan karakteristik informan dilakukan dengan menggunakan Teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan dengan menggunakan pertimbangan kriteria tertentu terkait pengalamannya dalam pengembangan BPM dan KM. Teknik *purposive sampling* dimaksudkan bahwa *sample* bukan mewakili populasi melainkan mewakili informasi. Informan dan narasumber berasal dari beberapa perusahaan diantaranya PT Pembangkit Jawa Bali (PJB) dan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Masing-masing terdiri dari beberapa bagian, diantaranya General Manager Unit Knowvation, Innovation Council Officer, Staff Executor Knowledge & Innovation Unit, dan Staff Departemen Business Process Development. Berikut adalah profil informan dalam penelitian ini.

5.5.1.1. General Manager Unit Knowvation

Nama : Hendra Hermawan, S.E., M.M

Tanggal Lahir : 5 Juni 1970

Usia : 49 Tahun

Bapak Hendra Hermawan, S.E., M.M adalah General Manager Unit Knowvation PT. Pembangkit Jawa Bali Unit PJB Academy. Beliau memiliki pengalaman masa bekerja selama 12 Tahun pada PT. Pembangkit Jawa Bali. Beliau memiliki banyak

sertifikasi pengalaman diantaranya yaitu Instruktur Utama – Badan Nasional Sertifikasi, Competency Base Human Resources Management dan Lean Six Sigma.

5.5.1.2. Innovation Council Officer

Nama : Mochammad Kharis, ST., M.MT.

Tanggal Lahir : 26 Juni 1977,

Usia : 42 Tahun

Bapak Mochammad Kharis, ST., M.MT adalah Kepala Unit Knowledge Management & Innovation pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau memiliki pengalaman masa lama berkerja selama 21 tahun pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau merupakan lulusan S2 Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Beliau juga memiliki banyak pengalaman diantaranya yaitu strategic management, management system development, innovation management development dan performance excellence (MBCAPE & KPKU BUMN).

5.5.1.3. Knowledge Management & Innovation

Nama : Dwihany Shita Apriliyantie

Tanggal Lahir : 14 Oktober 1985

Usia : 35 Tahun

Ibu Dwihany Shita Apriliyantie merupakan Staff Executor Unit Knowledge Management & Innovation pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau memiliki pengalaman masa lama berkerja selama 9 tahun pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau merupakan lulusan S1 Manajemen Teknik. Beliau juga memiliki banyak pengalaman diantaranya yaitu bidang pendidikan & pelatihan serta human capital.

5.5.1.4. Departement Business Process Development

Nama : Riani Dwi Puteri

Tanggal Lahir : 15 Agustus 1986

Usia : 34 Tahun

Ibu Riani Dwi Puteri merupakan Staff Departement Business Process Development pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau memiliki pengalaman masa lama kerja selama 5 tahun pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau merupakan lulusan S1 Manajemen. Beliau juga memiliki pengalaman dalam business process management. Beliau juga berpengalaman sebagai spesialis pada fungsi lain selain BPM dimana beliau memiliki basis berfikir atau alur berfikir secara kesisteman.

5.1.2. Kelayakan Informan

Pada penelitian kualitatif penentuan sampel berbeda dengan penelitian kuantitatif. Sampel pada penelitian kualitatif tidak didasarkan pada perhitungan statistik, melainkan dipilih untuk mendapatkan informasi yang maksimal. Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai mengambil data selama penelitian berlangsung. Cara pemilihan sampel didasarkan pada pertimbangan tertentu, sehingga dapat memberikan informasi yang diperlukan. Penulis terlebih dahulu melakukan uji kelayakan informan setelah melakukan wawancara dengan semua calon informan yang telah disebutkan sebelumnya.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan 4 jenis informan yang berbeda. Berikut adalah penjelasan masing-masing jenis.

1. X1- General Manager Unit Knowvation

Kualifikasi Narasumber pada tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Memahami proses bisnis dan ikut mengembangkan proyek BPM yang ada di organisasi.
- b. Memahami pengelolaan pengetahuan serta *social software* yang digunakan untuk mendukung kebutuhan proses bisnis di organisasi.

Tabel 5. 1 Kelayakan Informan X1

Narasumber	Kriteria		Keterangan
	A	B	
X1	✓	✓	Bapak Hendra Hermawan, S.E., M.M adalah General Manager Unit Knowvation PT. Pembangkit Jawa Bali Unit PJB Academy. Beliau memiliki pengalaman masa berkerja selama 12 Tahun pada PT. Pembangkit Jawa Bali. Beliau memiliki banyak sertifikasi pengalaman diantaranya yaitu Instruktur Utama – Badan Nasional Sertifikasi, Competency Base Human Resources Management dan Lean Six Sigma.

2. X2- Innovation Council Officer

Kualifikasi Narasumber pada tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Memahami proses bisnis dan ikut mengembangkan proyek BPM yang ada di organisasi.
- b. Memahami pengelolaan pengetahuan serta *social software* yang digunakan untuk mendukung kebutuhan proses bisnis di organisasi.

Tabel 5. 2 Kelayakan Informan X2

Narasumber	Kriteria		Keterangan
	A	B	
X2	✓	✓	Bapak Mochammad Kharis, ST., M.MT adalah Kepala Unit Knowledge Management & Innovation pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau memiliki pengalaman masa lama berkerja selama 21 tahun pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau merupakan lulusan S2 Magister Manajemen Teknologi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya. Beliau juga memiliki banyak pengalaman diantaranya yaitu strategic

			management, management system development, innovation management development dan performance excellence (MBCAPE & KPU BUMN)
--	--	--	---

3. X2-1- Knowledge Management & Innovation

Kualifikasi Informan pada tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Memahami proses bisnis dan ikut mengembangkan proyek BPM yang ada di organisasi.
- b. Memahami pengelolaan pengetahuan serta *social software* yang digunakan untuk mendukung kebutuhan proses bisnis di organisasi.

Tabel 5. 3 Kelayakan Informan X2-1

Narasumber	Kriteria		Keterangan
	A	B	
X2-1		✓	Ibu Dwihany Shita Apriliyantie merupakan Staff Executor Unit Knowledge Management & Innovation pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau memiliki pengalaman masa lama berkerja selama 9 tahun pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau merupakan lulusan S1 Manajemen Teknik. Beliau juga memiliki banyak pengalaman diantaranya yaitu bidang pendidikan & pelatihan serta human capital.

4. X2-2- Departement Business Process Development

Kualifikasi Narasumber pada tipe ini adalah sebagai berikut :

- a. Memahami proses bisnis dan ikut mengembangkan proyek BPM yang ada di organisasi.
- b. Memahami pengelolaan pengetahuan serta *social software* yang digunakan untuk mendukung kebutuhan proses bisnis di organisasi.

Tabel 5. 4 Kelayakan Informan X2-2

Narasumber	Kriteria		Keterangan
	A	B	
X2-2	✓		Ibu Riani Dwi Puteri merupakan Staff Departement Business Process Development pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau memiliki masa lama kerja selama 5 tahun pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beliau merupakan lulusan S1 Manajemen. Beliau juga memiliki pengalaman dalam business process management. Beliau juga berpengalaman sebagai spesialis pada fungsi lain selain BPM dimana beliau memiliki basis berfikir atau alur berfikir secara kesisteman.

Tabel kelayakan narasumber dan informan menjelaskan perihal layak atau tidaknya seorang calon narasumber dan informan yang telah melalui proses wawancara untuk menjadi narasumber dalam penelitian ini. Berdasarkan tabel kelayakan narasumber dan informan diatas berikut merupakan tabel nama narasumber dan informan yang dipilih untuk dianalisis dalam penelitian ini. Untuk inisian informan akan dijelaskan dalam tabel 5.5 berikut.

Tabel 5. 5 Inisial Informan

Informan	Nama	Inisial (alias)
Tipe X1- General Manager Unit Knowvation		
X1	Hendra Hermawan, S.E., M.M	HE
Tipe X2- Innovation Council Officer		
X2	Mochammad Kharis, ST., M.MT.	KH
Tipe X2-1 - Knowledge Management & Innovation		
X2-1	Dwihany Shita Apriliyantie	RU
Tipe X2-2 - Departement Business Process Development		
X2-2	Riani Dwi Puteri	RI

5.2. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mengungkap fakta yang terkait dengan pengaruh pemanfaatan *social software* pada penerapan BPM dan KM pada perusahaan di Indonesia. Penelitian ini bermula dari indentifikasi studi kasus terkait dengan BPM, KM dan *Social Software* dengan pengamatan studi literatur. Pengumpulan data dilakukan pada 4 informan dengan mengajukan beberapa pertanyaan terkait proses-proses manajemen bisnis proses, proses-proses pengelolaan pengetahuan dan pemanfaatan perangkat lunak yang digunakan.

Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara yang dilakukan di Kantor PJB Accademy Surabaya – PT Pembangkit Jawa Bali (PJB) dan Gedung Utama Semen Gresik – PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Waktu pengambilan data wawancara bervariasi antara pukul 08.00 WIB – 16.00 WIB. Menyesuaikan waktu luang masing-masing dari para informan. Wawancara dilakukan dengan cara bertatap muka langsung dengan informan. Wawancara dilakukan dengan tujuan mengumpulkan data yang dibutuhkan untuk menjawab pertanyaan penelitian, kemudian informan mengkonfirmasi hasil temuan yang didapat pada wawancara dan menanyakan kembali hal-hal yang ingin diketahui secara lebih mendalam.

5.3. Pengecekan Keabsahan Data

Pada penelitian ini dalam melakukan pengecekan data mengacu pada teknik pengecekan keabsahan data penelitian dari Sugiyono (2014). Teknik pengecekan keabsahan data penelitian tersebut mencakup uji kredibilitas, uji transferability, uji dependability dan uji confirmability.

5.3.1. Uji Kredibilitas

Uji Kredibilitas pada penelitian ini terdiri dari 2 bagian yaitu uji triangulasi dan member cheking.

5.3.1.1. Triangulasi

Pada penelitian ini, dilakukan tiga jenis triangulasi yaitu triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu pengumpulan data.

1. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data penelitian ini dilakukan dengan menggali informasi kepada informan dengan latar belakang yang berbeda. Informan dapat dilihat pada tabel 5. berikut ini.

Tabel 5. 6. Triangulasi Sumber Data Informan

Informan	Nama Asli	Latar Belakang
Type X1 – PT. Pembangkit Jawa Bali (PJB)		
Informan 1	Hendra Hermawan, S.E., M.M	Manager Pembelajaran Non Teknik
Type X2 – PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.		
Informan 2	Mochammad Kharis, ST., M.MT.	Innovation Council Officer
Informan 3	Dwihany Shita Apriliyantie	Staff Executor Knowledge Management & Innovation
Informan 4	Riani Dwi Puteri	Staff Departement Business Process Development

2. Triangulasi Pengumpulan Data

Pada triangulasi teknik pengambilan data, peneliti memperoleh data dari hasil wawancara dan observasi langsung. Pertama dengan melakukan wawancara yang dilakukan dengan menggunakan instrument pertanyaan yang telah dibuat kepada informan. Selain mengajukan pertanyaan langsung kepada informan, peneliti juga melakukan observasi langsung terkait penggunaan social software yang diadopsi oleh perusahaan objek penelitian. Dalam melakukan wawancara, peneliti menggunakan panduan pertanyaan yang telah disiapkan sebelumnya, kemudian pertanyaan tersebut ditanyakan kepada informan dan dikonfirmasi ulang jika ada beberapa pernyataan yang kurang jelas. Instrumen wawancara dapat dilihat pada lampiran A.1. pada laporan ini.

Tabel 5. 7 Triangulasi Pengumpulan Data Informan

Instrumen Wawancara	Informan			
	Informan 1	Informan 2	Informan 3	Informan 4
<i>Business Process Management</i>	√	-	-	√
<i>Knowledge Management</i>	√	√	√	-
<i>Social Software</i>	√	-	√	-

3. Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, peneliti melakukan pengambilan data yang bervariasi pada setiap informan. Hal ini dikarenakan kesibukan dari masing-masing informan yang berbeda. Kami menyesuaikan waktu longgar dari masing-masing informan dan narasumber. Berikut waktu pengambilan data dari masing-masing informan dan narasumber dijelaskan pada tabel

Tabel 5. 8. Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Nama Asli	Tanggal	Tempat
Hendra Hermawan, S.E., M.M	15 April 2019	PJB Academy
Mochammad Kharis, ST., M.MT.	21 Mei 2019	Gedung Utama Semen Gresik
Dwihany Shita Apriliyantie	21 Mei 2019	Gedung Utama Semen Gresik
Riani Dwi Puteri	15 Mei 2019	PPS Semen Gresik

5.3.1.2. Member Checking

Peneliti melakukan *member checking* dengan tujuan untuk memastikan kembali data atau hasil penelitian yang telah diperoleh sesuai dengan informasi yang disampaikan informan dan sesuai dengan kondisi sebenarnya yang terjadi di perusahaan yang dijadikan studi kasus. Pada penelitian ini, *member checking* dilakukan setelah temuan atau kesimpulan dilakukan dengan cara menyampaikan hasil wawancara berupa deskripsi kepada informan. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kesesuaian

deskripsi tersebut dengan informasi yang disampaikan oleh informan. Lembar *member checking* dapat dilihat pada bagian lampiran.

Tabel 5. 9 Member Checking Informan

Komponen Validasi	Sesuai Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Kesesuaian penerapan <i>Business Proses Management</i>	√	
Kesesuaian penerapan <i>Knowledge Management</i>	√	
Keterkaitan antara <i>Business Process Management</i> dan <i>Knowledge Management</i>	√	
Kesesuaian pemanfaatan <i>Social Software</i> pada <i>Business Process Management</i>	√	
Kesesuaian pemanfaatan <i>Social Software</i> pada <i>Knowledge Management</i>	√	

5.3.2. Uji Transferability

Uji transferability pada penelitian kualitatif sama artinya dengan generalisasi pada penelitian kuantitatif. Uji transferability dilakukan dengan cara menyusun laporan hasil penelitian secara sistematis dan menjelaskan agar hasil dari penelitian ini dapat ditransferkan atau diterapkan pada obyek atau daerah lain yang memiliki kemiripan karakteristik studi kasus penelitian ini.

Tabel 5. 10. Uji Transferability

Hasil Penelitian	Perusahaan	
	PT PJB	PT Semen Indonesia
Inisiasi Proses Bisnis		
Proses Bisnis Perusahaan	√	√
Pendefinisian Proses Bisnis	√	√
Identifikasi Proses Bisnis	√	√
Pemanfaatan Proses Bisnis		
Tahapan Penerapan Proses Bisnis	√	√
Monitoring Proses Bisnis		
Rencana Pengembangan Proses Bisnis	√	√

Pengukuran Proses Bisnis	√	√
Pengawasan Proses Bisnis	√	√
Optimalisasi Proses Bisnis		
Kesesuaian Proses Bisnis	√	√
Pengaruh Proses Bisnis	√	√
Inisiasi KM		
Alasan Penerapan	√	√
Sumber Pengetahuan	√	√
Pemanfaatan KM		
Pengelolaan Pengetahuan	√	√
Scope Unit KM	√	√
Optimalisasi KM		
Pengembangan Pengetahuan	√	√
Mempertahankan Pengetahuan	√	√
Penyebaran Pengetahuan	√	√
Pemanfaatan Software		
Portal KM	√	√
Fungsionalitas Portal KM	√	√
Rencana Pengembangan Portal KM	√	√
Jenis Perangkat Lunak Lainnya	√	√
Tantangan Perangkat Lunak	√	√
Pengaruh Perangkat Lunak	√	√

5.3.3. Uji Dependability

Uji *dependability* (reliabilitas) dilakukan apabila terdapat penelitian dengan proses yang sama dan memperoleh hasil yang sama. Pengujian dilakukan untuk mengaudit data yang telah diperoleh di lapangan dan memantau keseluruhan rangkaian tahapan penelitian. Uji *dependability* dapat dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian, dalam hal ini adalah dosen pembimbing dan penguji

penelitian ini. Oleh karena itu, pada penelitian ini dilampirkan hasil wawancara dari setiap narasumber di setiap perusahaan (terlampir dalam transkrip wawancara setiap perusahaan) untuk dilakukan pengujian secara menyeluruh.

5.3.4. Uji Confirmability

Uji *confirmability* (objektivitas) berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil penelitian dan memantau apakah tahapan-tahapan penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku. Sebuah penelitian dikatakan objektif apabila hasil penelitiannya telah terkonfirmasi atau disepakati oleh banyak orang. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Uji ini dapat dilakukan bersamaan dengan uji *dependability*. Uji *confirmability* juga dapat dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian.

5.4. Analisis Data

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan grounded theory analisis. *Grounded theory* analisis data melalui 5 tahapan yaitu (1) pengumpulan data dengan teknik wawancara (melakukan pencatatan dan perekaman), (2) membuat transkrip wawancara dari bentuk elektronik ke dalam bentuk tulisan, (3) membuat pengumpulan data dari semua wawancara yang dilakukan, (4) membuat pengelompokan data wawancara berdasarkan kategori-kategori data yang diperoleh, dan (5) menyajikan data dari hasil kategori yang telah dibuat. Berikut adalah penjelasan lebih rinci dari masing-masing tahapan analisis data menggunakan grounded theory analisis data.

5.4.1. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif *grounded theory*. Untuk memulai melakukan analisis data pada penelitian *grounded theory*, tahap awal yang dilakukan adalah mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, serta observasi secara langsung.

Untuk kegiatan wawancara direkam dengan menggunakan media perekam pada Smartphone Xiaomi Redmi 4x dengan format file *.mp3. Data rekaman yang terkumpul dikelompokkan berdasarkan folder kategori lokasi tempat wawancara. Data hasil observasi langsung dapat berupa catatan-catatan serta dokumentasi dengan foto, surat perintah kerja (SPK) dan data-data pendukung lainnya yang dibutuhkan. Data hasil wawancara serta obeservasi dilakukan pengelompokan hasil rangkuman dan dokumen kedalam folder kemudian dilakukan manajemen data. Berikut adalah langkah manajemen data yang dilakukan peneliti.

1. Membuat Folder pada computer dengan nama “**Hasil Wawancara**”.
2. Membuat subfolder sesuai dengan kategori informan. Contoh yang bisa dilakukan dengan membuat folder “**X**”.
3. Menyimpan dan memindahkan semua dokumen pendukung kedalam folder yang sudah dibuat sesuai dengan nama informan.
4. Memberikan nama file sesuai dengan ketentuan sebagai berikut : [Kategori Informan] [Tanggal Wawancara] [Nama]. Contoh dalam pengaplikasiannya menjadi seperti berikut “[X1][2-4-2019][Hendra]”.

5.4.2. Membuat Transkrip Wawancara

Tahapan selanjutnya setelah melakukan pengumpulan data adalah membuat transkrip wawancara. Proses ini dilakukan dengan memaknai rekaman wawancara secara keseluruhan, mencoba memahami dan memaknai hasil wawancara sebagai kesatuan yang utuh. Dalam memudahkan proses pemahaman dilakukan penerjemahan rekaman *audio* wawancara kedalam bentuk tulisan komputer. Hal ini dilakukan untuk mempermudah dalam pemberian label wawancara, sehingga peneliti dapat dengan mudah menarik kesimpulan tujuan dari jawaban informan. Dokumen hasil wawancara secara keseluruhan dapat dilihat pada bagian lampiran.

5.4.3. Membuat Pengumpulan Data Wawancara

Tahap selanjutnya pada melakukan pengumpulan keseluruhan transkrip data wawancara. Setelah dilakukan pengumpulan keseluruhan transkrip data wawancara, maka hasil wawancara tersebut dapat diberikan tanda / label untuk

setiap persamaannya dan perbedaannya. Hal ini dilakukan untuk memberi kemudahan kepada peneliti dalam melakukan tahapan analisis data berikutnya saat melakukan *open coding* pada hasil wawancara.

5.4.4. Membuat Pengelompokan Data Wawancara

Pada tahapan pengelompokan data akan dilakukan sesuai dengan prosedur pengeolahan data menggunakan *grounded theory*, analisis menggunakan *grounded theory* bertujuan untuk menemukan pola (kategori) pada penelitian ini. Analisis data *grounded theory* dilakukan dengan 3 tahapan yaitu (1) membuat *open coding*, (2) mebuat *axial coding* dan pembuatan memo, serta (3) mebuat *selective coding*. Dari 3 tahapan tersebut dapat di implementasikan pada penelitian ini sebagai berikut :

5.4.3.1. Open Coding

Tahapan *open coding* merupakan tahapan awal setelah keseluruhan data hasil wawancara yang telah diperoleh dapat diolah. Pada tahapan *open coding* setiap hasil wawancara dari informan akan diberikan pelabelan, dimana label tersebut akan berguna sebagai kategori dari makna yang terdapat berdasarkan hasil wawancara dengan informan. Pelabelan ini merupakan salah satu unit analisis dalam metode analisis *grounded theory*, dari tiap-tiap kata ataupun kalimat dan fenomena yang disampaikan oleh informan dapat dibentuk sebuah konseptualisasi data. Tahapan pelabelan wawancara dapat dilihat pada lampiran B.1 dan lampiran B.2. Berdasarkan dari wawancara yang diberikan kepada informan diperoleh beberapa topik wawancara yang akan dijelaskan pada tabel 5.11.

Tabel 5. 11. Label Hasil Wawancara

Topik Wawancara	Label Wawancara
<i>Business Process Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran umum proses bisnis • Scope proses bisnis • Bentuk identifikasi proses bisnis • Langkah penerapan proses bisnis • Skenario proses bisnis

	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan menganalisa penerapan proses bisnis • Tahapan rencana pengembangan proses bisnis • Tahapan kesesuaian proses bisnis • Tahapan pengukuran proses bisnis • Tahapan pengaruh hasil penerapan proses bisnis
<i>Knowledge Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Alasan penerapan mengelola pengetahuan • Sumber pengetahuan diperoleh • Tahapan mengoptimalkan pengetahuan • Menyimpan dan mempertahankan pengetahuan • Menyebarkan dan membagikan pengetahuan • Identifikasi dasar permasalahan pengetahuan • Mengembangkan pemanfaatan pengetahuan
Pemanfaatan <i>Social Software</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bentuk perangkat lunak dalam manajemen proses bisnis dan pengelolaan pengetahuan • Kesuksesan perangkat lunak yang digunakan • Kesesuaian pemanfaatan perangkat lunak yang digunakan • Pengaruh perangkat lunak yang digunakan

5.4.3.2. Axial Coding dan Pembuatan Memo

Tahapan *axial coding* merupakan tahapan pembuatan kategori dari label wawancara yang dilakukan pada tahapan *open coding*. Fungsi kategori yaitu untuk mengelompokkan label-label yang memiliki fungsi yang sama atau kecenderungan sama. Nama dari sebuah kategori diambil dari kata yang paling mewakili fungsi dari kategori tersebut. Contoh pemberian kategori pada penelitian ini misal kategori “Pendefinisian proses bisnis” didapatkan dari label “Gambaran umum proses bisnis” dan “Scope proses bisnis”. Implementasi axial coding pada penelitian ini

dituliskan pada tabel 5.12, dimana pada tabel 5.12 akan terdapat beberapa contoh axial coding (pengelompokan label) hasil wawancara:

Tabel 5. 12. Tabel *Axial Coding*

Topik Wawancara	Kategori	Label Wawancara
<i>Business Process Management</i>	Inisiasi Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran umum proses bisnis • Scope proses bisnis • Bentuk identifikasi proses bisnis
	Pemanfaatan Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Langkah penerapan proses bisnis • Skenario proses bisnis • Tahapan menganalisa penerapan proses bisnis
	Optimalisasi Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan rencana pengembangan proses bisnis • Tahapan pengukuran proses bisnis
	Hasil Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan kesesuaian proses bisnis • Tahapan pengaruh hasil penerapan proses bisnis
<i>Knowledge Management</i>	Inisiasi Pengelolaan Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Alasan penerapan mengelola pengetahuan • Sumber pengetahuan diperoleh
	Pemanfaatan Pengelolaan Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Menyimpan dan mempertahankan pengetahuan • Menyebarkan dan membagikan pengetahuan • Identifikasi dasar permasalahan pengetahuan
	Optimalisasi Pengelolaan Pengetahuan	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan mengoptimalkan pengetahuan • Mengembangkan pemanfaatan pengetahuan
<i>Penggunaan Social Software</i>	Pemanfaatan <i>Software</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bentuk perangkat lunak dalam manajemen proses bisnis dan pengelolaan pengetahuan • Kesuksesan perangkat lunak yang digunakan

		<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian pemanfaatan perangkat lunak yang digunakan • Pengaruh perangkat lunak yang digunakan
--	--	--

Setelah tahapan axial coding, tahap selanjutnya yaitu membuat memo. Memo pada pengeolahan data dibuat untuk mencatat apabila masih ada data yang dapat digali lagi dari informan. Pembuatan memo dilakukan untuk memudahkan dalam mengingat bagian yang perlu digali kembali atau tidak. Tabel 5.13. merupakan contoh pembuatan memo dari hasil wawancara yang lakukan.

Tabel 5. 13. Memo Wawancara

Tanggal	Catatan Wawancara	Theoretical Sampling
2, 15 April 2019	Wawancara pertama dilakukan setelah mendapatkan persetujuan dari kepala divisi pengembangan talenta PT. PJB. Dimana pertanyaan yang di ajukan terkait dengan hal-hal umum yang berkaitan dengan PT. PJB pada sub-kategori profil perusahaan (kategori latar belakang perusahaan).	Diperlukan adanya penggalian informasi lebih lanjut terkait dengan proses bisnis, pengelolaan pengetahuan dan penggunaan perangkat lunak berkaitan dengan proses bisnis dan pengelolaan pengetahuan yang berada pada PT. PJB. Penggalian informasi di lakukan pada wawancara selanjutnya untuk mendapatkan informasi lebih lanjut berkaitan dengan proses bisnis serta detail proses dari siklus hidup BPM yang terdapat pada PT. PJB.
2, 16 April 2019	Sub-kategori proses bisnis perusahaan (kategori inisiasi proses bisnis) : Pada sub-kategori proses bisnis perusahaan dijelaskan proses bisnis inti yang terdapat pada PT. PJB, proses bisnis inti PT. PJB yaitu bergerak di bidang pembangkitan listrik atau pembangkit yang	Penggalian. Informasi berikutnya akan menggali informasi terkait pendefinisian proses bisnis yang berada pada PT. PJB. Hal ini dilakukan untuk mendukung tahapan proses siklus hidup BPM

		<p>membuat listrik, agar listrik dapat dikonsumsi oleh para pelanggan. Informan juga menjelaskan alur proses pendistribusian perintah dimana alur proses tersebut dimulai dari pelanggan masuk memberikan perintah, kemudian di terima oleh bagian strategic, dan terus digerakkan sampai ke masuk ke bagian-bagian engineering, keuangan, SDM, pengadaan. Kemudian membuat kajian-kajian, yang terus digerakkan pada bagian operasi dan pemeliharaan. Dimana keseluruhan proses saling didukung sampai akhirnya keluar satuan listrik yang dapat dikonsumsi oleh pelanggan yang dinamakan kwh.</p>	<p>yaitu tahap proses design, dimana tiap proses di definisikan, diidentifikasi dan di proses serta mendiskusikan proses yang akan datang.</p>
16 April 2019	<p>Sub-kategori pendefinisian proses bisnis (kategori inisiasi proses bisnis) : Pada sub-kategori pendefinisian proses bisnis dijelaskan bentuk proses bisnis yang terdapat pada PT. PJB, terkait pada bidang operasi dan pemeliharaan. Dimana proses bisnis tersebut didukung oleh asset knowledge, organisasi strategic learning, asset management strategic serta customer.</p>	<p>Pada penggalian informasi berikutnya dibutuhkan detail proses indentifikasi terkait dari proses bisnis yang terdapat pada PT. PJB. Penggalian informasi ini dilakukan untuk mendukung tahapan siklus hidup BPM pada tahapan proses design.</p>	
16 April 2019	<p>Sub-kategori identifikasi proses bisnis (kategori inisiasi proses bisnis) : Pada sub-kategori identifikasi proses bisnis dijelaskan alur serta asal dari proses bisnis pada PT. PJB diidentifikasi. Proses bisnis PT. PJB diidentifikasi berdasarkan dari penerjemahan tugas dari PT. PLN terkait dengan pembangkitan serta penyusunan rencana strategisnya dan kajian-kajiannya. Disebutkan juga PT. PJB sudah mengidentifikasi aliran proses bisnis yang diturunkan atau diterjemahkan menjadi SOP,</p>	<p>Penggalian informasi selanjutnya dilakukan untuk mendukung tahapan siklus hidup BPM yang berkaitan pada tahapan proses modelling dan tahapan proses execution. Dimana detail informasi yang digali terkait berdasarkan penerapan proses bisnis pada PT. PJB.</p>	

	IKA yang hasil kinerjanya dapat diukur pada kontrak kinerja.	
--	--	--

5.4.3.3. *Selective Coding*

Tahapan berikutnya adalah melakukan *selective coding*. *Selective coding* merupakan proses mengintegrasikan dan menyaring kategori sehingga membentuk sebuah “alur cerita” yang menghubungkan kategori inti, sebagai dasar *grounded theory*. Kategori inti yaitu kategori yang dikembangkan dan merupakan variasi terbanyak dari pola yang diteliti. Selama koding dan interasi selektif, proses analisis data terus dilakukan untuk menafsirkan data dan membangun alur cerita. Dalam penelitian ini, kategori inti yang ditetapkan adalah Inisiasi Proses Bisnis, Pemanfaatan Proses Bisnis, Optimalisasi Proses Bisnis, Hasil Proses Bisnis, Inisiasi KM, Pemanfaatan KM, Optimalisasi KM, dan Pemanfaatan Software. Kategori inti ini terdiri atas beberapa sub-kategori yang berkaitan erat dengan persepsi informan penelitian yang berbeda.

Berdasarkan dari kategori yang dilakukan pada kasus 1 (PT PJB) akan *dicross-sectional* dengan hasil kategori yang dilakukan pada kasus 2 (Semen Indonesia). Hasil *cross-sectional* digunakan untuk membandingkan hasil yang dimiliki oleh dua obyek penelitian tersebut. Kategori yang digunakan adalah hasil gabungan dari kategori kasus 1 dan kasus 2. Proses pemilihan kategori secara keseluruhan dari obyek penelitian ini yang disebut *selective coding*. Selama *selective coding*, proses analisis data terus menerus berlangsung untuk menafsirkan data dan menulis “alur cerita”. Tahapan ini merupakan tahapan akhir dimana diketahui hasil dari pengolahan data yang telah dilakukan.

5.4.5. **Penyajian Data**

Tahapan penyajian data pada penelitian kualitatif merupakan tahapan untuk menafsirkan atau memberikan makna pada data-data yang telah diperoleh. Tahapan ini dilakukan dengan menghubungkan hasil wawancara terhadap hasil penafsirannya pada literatur penelitian. Setelah hasil diperoleh, dilakukan pengembangan esensi sebagai tahap awal dalam mendeskripsikan kasus yang terjadi dan bagaimana hal tersebut dapat terjadi. Pada penelitian ini, studi kasus

yang diteliti yaitu tentang pengaruh pemanfaatan *social software* pada BPM dan KM yang terdapat pada perusahaan di Indonesia. Peneliti menggali fungsionalitas apa saja yang ada pada perangkat lunak yang digunakan oleh perusahaan sehingga dapat membantu / mendukung proses bisnis dan pengelolaan pengetahuan pada perusahaan tersebut serta hubungan saling mendukung antara penerapan manajemen proses bisnis dan pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada perusahaan. Penafsiran dan penyajian data hasil penelitian ini akan dibahas pada subbab 5.5 terkait Analisis Data Studi Kasus.

5.5. Analisis Data Studi Kasus

Analisis Data pada penelitian ini menggunakan grounded theory yang terdiri dari *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. Tahapan selanjutnya yaitu melakukan analisis holistik. Analisis *holistic* merupakan analisis keseluruhan kasus berdasarkan temuan data tunggal pada masing-masing kasus dan melakukan analisis lintas kasus terkait pengaruh pemanfaatan *social software* pada penerapan BPM dan KM.

5.5.1. Studi Kasus 1 : PT Pembangkitan Jawa dan Bali

Pengambilan data dilakukan pada periode April dan Mei 2019 dengan lokasi PT PJB Unit PJB Academy yang bertempat di Jl. Raya Jemursari No 185 Kendangari, Kota Surabaya. Pengambilan data / wawancara dilakukan pada tanggal 15-16 April 2019 dan 10 Mei 2019. PT Pembangkitan Jawa Bali (PJB) merupakan salah satu anak perusahaan PT PLN (Perusahaan Listrik Negara) selain PT Indonesia Power (IP). PJB didirikan untuk menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan meliputi bidang pembangkitan, pemeliharaan, serta bisnis-bisnis lainnya yang berkaitan dengan bisnis ketenagalistrikan. Bidang usaha ini diatur dalam Anggaran Dasar Perusahaan, tepatnya pada pasal 3. Keempat lini bisnis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Usaha penyediaan tenaga listrik berupa kegiatan pembangkitan tenaga listrik yang ekonomis, bermutu tinggi dengan keandalan yang baik
2. Pembangunan dan/atau pemasangan peralatan ketenagalistrikan
3. Pemeliharaan dan/atau pengoperasian peralatan ketenagalistrikan

4. Melakukan usaha yang berkaitan dengan kegiatan Perusahaan dalam rangka memanfaatkan secara maksimal potensi yang dimiliki Perusahaan.

Adapun kegiatan usaha PJB yang dijalankan saat ini adalah penyediaan tenaga listrik dengan keandalan yang baik melalui mekanisme Perjanjian Jual Beli Tenaga Listrik (PJBTL) dengan PT PLN (Persero) sebagai single buyer. Sedangkan kegiatan usaha lainnya yang dilakukan baik oleh PJB secara langsung maupun melalui anak perusahaan, perusahaan asosiasi maupun perusahaan terafiliasi untuk menuju *integrated power company*, mencakup bisnis:

1. Pembangkit tenaga listrik melalui kepemilikan dalam Independent Power Producer (IPP).
2. Jasa *Operation and Maintenance* O&M pembangkit termasuk jasa penunjangnya.
3. Jasa *Technical Supporting* (TS) *assessment* dan *overhaul* pembangkit.
4. Penyedia material cadang pembangkit (*stockist*).
5. Jasa Engineering, Procurement and Construction (EPC) pembangkit, transmisi dan gardu induk.
6. Jasa Enterprise Asset Management (EAM).
7. Pendanaan/investasi di bidang pembangkitan.
8. Jasa konsultasi ketenagalistrikan.
9. Jasa Penyediaan Tenaga Kerja (SDM) untuk Operation & Maintenance (O&M) pembangkit listrik.
10. Jasa sertifikasi kompetensi tenaga teknik ketenagalistrikan.

Penerapan BPM serta KM pada perusahaan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kemampuan bisnis serta memberikan inovasi-inovasi terbaru guna meningkatkan kinerja bisnis dari perusahaan. Pemanfaatan perangkat lunak dalam BPM dan pengelolaan pada perusahaan juga memberikan kemudahan misalkan memodelkan serta mendefinisikan proses bisnis baru, menganalisa dan mengoptimalkan proses bisnis yang sedang berjalan pada perusahaan, memudahkan pengelolaan pengetahuan dalam mengembangkan inovasi-inovasi terbaru, menyebarkan dan mempertahankan pengetahuan yang terdapat pada

perusahaan. Hasil analisis dari wawancara yang dilakukan pada PT PJB akan dijabarkan berdasarkan pengkategorian label yang telah dilakukan.

5.5.1.1. Inisiasi Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan adanya tahapan-tahapan proses yang mendukung siklus hidup penerapan BPM yang dilakukan pada perusahaan. Tahapan ini mendukung tahapan proses design yang merupakan tahapan dimana tiap proses di definisikan, diidentifikasi serta didiskusikan antara pemangku kepentingan. Beberapa tahapan proses bisnis tersebut dikelompokkan pada kategori “Inisiasi Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut :

a) Proses Bisnis Perusahaan

Dari hasil wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait pembahasan proses bisnis yang ada pada PT PJB. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan adalah sejarah singkat mengenai PT PJB, Hal ini dimaksudkan untuk mendalami informasi secara detail terkait tentang proses bisnis yang di terdapat pada PT PJB. Kutipan wawancara dengan informan terkait proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana profil atau sejarah singkat dari PT PJB ?”*

*“Baik, jadi PJB itu adalah **Pembangkit Jawa Bali anak perusahaan dari PLN yang mempunyai core bisnis sebagai pembangkitan yang membuat listrik**, sebelum listrik itu bisa dikonsumsi itu terdapat tiga bagian utama yaitu pertama yang membuat listrik, yang kita namakan pembangkit listrik, kemudian kedua transmisi yaitu tegangan saluran yang tinggi atau biasa kita kenal sutet, kemudian terakhir distribusi yang masuk ke perusahaan-perusahaan.”*

Pertanyaan 2 : *“Apakah dapat PT PJB dikatakan menyediakan pembangkit untuk PLN?”*

*“Jadi kita di PJB itu **proses bisnis kita di bidang pembangkitan dan itu pasti Bergeraknya di operasi dan pemeliharaan**. Pembangkitan, operasi pembangkit, pemeliharaan pembangkit, pengadaan pembangkit, nah kemudian ini agar dapat bergerak itu di support oleh apa. Di support oleh asset knowledge, organisasi strategic learning, asset management strategic, kemudian customer. Jadi bila ditanya bisnis apa saja yg terdapat pada perusahaan ini, bisnisnya adalah operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik.”*

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan proses bisnis yang terdapat pada PT PJB adalah pembangkitan listrik. Dimana pembangkitan listrik berkaitan dengan operasi pembangkitan, pemeliharaan pembangkit, serta pengadaan pembangkit.

b) Pendefinisian Proses Bisnis

Pendefinisian proses bisnis merupakan tahapan awal proses yang termasuk dari tahapan modelling pada siklus hidup manajemen proses bisnis. Dari pertanyaan yang diajukan didapatkan bagaimana langkah pendefinisian proses bisnis pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah tiap proses bisnis di PT PJB didefinisikan terlebih dahulu?”*

“Ya sudah, tiap proses bisnis perusahaan terdapat di RJPP atau rancangan jangka panjang perusahaan, dan strategi perusahaan. Prosesnya adalah memotret alur atau proses bisnis perusahaan mulai dari hulu sampai hilir.”

Pertanyaan 2 : *“Seperti apa isi rancangan serta strategi perusahaan yang terdapat pada RJPP PT PJB?”*

“Jadi contoh isi RJPP itu seperti ini mulai dari customer masuk memberikan perintah, kemudian perintah itu di terima oleh bagian strategic ini, yang mana akan terus digerakkan sampai ke masuk ke bagian-bagian engineering, keuangan, SDM, pengadaan. Kemudian apabila sudah masuk maka akan lanjut kita buat kajian-kajiannya, kita siapkan terus yang di gerakkan apa, misal yang digerakkan kemudian operasi dan pemeliharaannya. Ini di support oleh semua tadi, sampai akhirnya keluar yang namanya kwh, kwh itu adalah unit listriknya yang di jual ke PLN. Nah di dalam semua itu harus dipikirkan, ya itu tadi resiko, dan lain sebagainya.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh bahwa PT PJB telah mendefinisikan terlebih dahulu proses bisnisnya. Pendefinisian proses bisnis juga dilakukan pada RJPP atau Rencana Jangka Panjang Perusahaan yang terus menerus dikembangkan.

c) Identifikasi Proses Bisnis

Identifikasi proses bisnis merupakan proses penentuan dan identifikasi permasalahan bisnis, pembatasan, dan hubungan penentuan relevansi proses yang relevan satu sama lain terhadap setiap permasalahan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapat bagaimana langkah PT PJB dalam mengidentifikasi proses bisnis.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah proses perancangan proses bisnis pada PT PJB?”*

“Tiap proses bisnis berasal dari penerjemahan penugasan dari PLN, terkait dengan pembangkitan, kemudian disusun rencana strategis dan kajian-kajian penghubung, mulai dari KKF (kajian keungan dan finansial), KKO (kajian kelayakan operasi), kemudian dilakukan kajian resiko, langsung dilaksanakan sampai implementasi, laporan, dan evaluasi.”

Pertanyaan 2 : *“Apakah pada PT PJB telah memiliki aliran prosesnya atau langkah aliran kerja?”*

“Ya sudah ada, dimana tiap proses sudah di terjemahkan atau di turunkan mulai dari proses bisnis mapping data sampai ke prosedur SOP, IKA (instruksi Kerja), yang hasil kinerjanya diukur melalui kontrak kinerja.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut diperoleh bahwa PT PJB telah menentukan atau merancang proses bisnisnya berasal dari penerjemagan tugas PLN. Tiap proses yang telah diterjemahkan atau diturunkan akan dilakukan pengukuran hasil kinerjanya melalui kontrak kinerja.

5.5.1.2. Pemanfaatan Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan adanya tahapan-tahapan proses yang mendukung siklus hidup penerapan BPM yang dilakukan pada perusahaan. Tahapan ini berkaitan dengan langkah proses penerapan proses bisnis pada PT PJB. Tahapan tersebut dikelompokan pada kategori “Pemanfaatan Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Tahapan penerapan Proses Bisnis

Tahapan proses bisnis merupakan tahapan dimana hasil desain proses bisnis diterima dan langkah penerapannya pada perusahaan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapat bagaimana langkah PT PJB dalam menerapkan proses bisnis.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana proses bisnis di perusahaan ini di jalankan?”*

“Dijalankan dengan menggunakan strategi-strategi merujuk pada regulasi yang berlaku. Ada terdapat semacam laporan di perusahaan. Dimana apabila di buka terdapat strategi-strategi keseluruhan perusahaan. Misal leadership itu apa saja yg dilakukan pada strategi ini, jadi ini di ukur semuanya kita ukur dan di kendalikan sampai akhirnya tujuan strateginya dapat tercapai. Nah kemudian ini juga terdapat keuntungan yang kemudian yg bisa kita dapat. Banyak terdapat pada bentuk-bentuk strategi tersebut.”

Pertanyaan 2 : *“Apakah perusahaan sudah memiliki kemungkinan proses bisnis yang di jalankan pada scenario yang berbeda?”*

“Ya, karna pada prinsipnya proses bisnis akan selalu di upgrade atau disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi, misal dengan memperhatikan ekspektasi dari stakeholder pemegang saham dan industry / market. Sebagai contoh saat ini kan banyak menggunakan bahan bakar batu bara atau yang berbasis fosil nanti kan pasti kita di minta mengelola misal yang non fosil atau EBT (Energi Baru Terbarukan) nah berarti kita harus menggeser service kita, misal kita sekarang resourcenya kita akan kembangkan yang EBT... .. Sehingga kan proses bisnis kita bisa berubah tetapi tidak keluar dari core utama nya yaitu pembangkit dan operasional listrik. Jadi tidak mungkin misalnya PJB sampai hari ini itu membuka ban, sepertinya hal itu tidak. Jadi kita tetap mengacu pada visi dan misi kita yaitu pada tenaga listrik.”

Pada hasil wawancara yang diperoleh PT PJB menjalankan penerapan proses bisnisnya menggunakan strategi-strategi yang merujuk pada regulasi yang berlaku di perusahaan. PT PJB juga telah memiliki kemungkinan rencana pengembangan proses bisnis pada skenario lainnya, dimana proses bisnis tetap disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan.

5.5.1.3. Monitoring Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan adanya dukungan siklus hidup penerapan BPM berkaitan dengan tahapan monitoring yang dilakukan

pada PT PJB. Tahapan tersebut dikelompokkan pada kategori “Monitoring Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Rencana Pengembangan Proses Bisnis

Sub-kategori rencana pengembangan proses bisnis merupakan langkah dimana perusahaan memiliki rencana proses bisnis baru atau pengembangan proses bisnis yang terdapat pada perusahaan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapat rencana pengembangan proses bisnis PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah perusahaan sudah memiliki rencana proses bisnis yang lain di masa mendatang?”*

“Ya sudah, terdapat pada roadmap perusahaan (rencana jangka panjang perusahaan). Jadi bila ditanya apakah memiliki roadmap, ada mulai dari tahun 1995 terus berkembang dengan strategi seperti ini sampai tahun 2021 dan ini betul-betul di terjemahkan secara real. Buktinya bisa di lihat pada anak perusahaan dan juga pada tahun 2021 kita sudah memiliki rencana kedepannya akan seperti apa, maksudnya mau kita ini apa seperti itu. Jadi pada anak perusahaan saja kita sudah memiliki roadmap dan strategi akan kedepannya. Nah ini juga merujuk sebenarnya dari pusat atau PLN. Karna kan kita anak perusahaan, jadi ini bisa di bilang menurunkan proses bisnis dari indukannya seperti itu.”

Dari hasil wawancara PT PJB telah memiliki rencana proses bisnis yang telah di tetapkan pada roadmap perusahaan, dimana pada roadmap perusahaan tersebut terdapat rencana perusahaan kedepannya akan melakukan tahapan lanjutannya yang telah terstruktur.

b) Pengukuran Proses Bisnis

Pengukuran proses bisnis merupakan langkah dimana perusahaan mengukur serta menganalisa proses bisnis yang telah diterapkan pada perusahaan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapatkan langkah PT PJB dalam mengukur jalannya penerapan proses bisnis.

Pertanyaan 1 : *“Apakah perusahaan telah meninjau jalannya proses bisnis?”*

“Ya, sistem penilaian kinerja dilakukan secara rutin per kuartal dengan standar pengukuran proses dan standar pengukuran hasil. Contoh, kita di unit sudah menanda tangani kontrak kinerja, dimana kontrak kinerja

merujuk pada kontrak kinerja tahun lalu dan penambahan-penambahan sesuai dengan perubahan bisnis tadi.”

Pertanyaan 2 : *“Apakah perusahaan sudah menganalisa data proses monitoring?”*

“Ya, pada kontrak kinerja juga dapat dilihat dimana pada kontrak kinerja memiliki pengaruh pada hasil serta bonus yang diberikan pada pegawai apabila target organisasi telah tercapai sesuai dengan kontrak kinerja tadi. Kemudian juga terdapat bidang khusus untuk pengukuran kinerja, dimana tugas bidang khusus ini mengurus bagian kinerja dan kepatuhan. Sehingga kita mencapai kinerja ini dengan catatan kepatuhan yang sesuai dengan regulasi.”

Dari hasil wawancara PT PJB meninjau serta menganalisa jalannya proses bisnis berdasarkan dengan kontrak kinerja pada perusahaan. Terdapat juga bidang khusus yang mengurus bagian kinerja dan kepatuhan guna untuk mencapai target kinerja perusahaan yang telah sesuai dengan regulasi.

c) Pengawasan Proses Bisnis

Pengawasan proses bisnis merupakan tahapan dimana proses bisnis dipantau dan diperiksa aliran prosesnya. Sub-kategori ini dibentuk berdasarkan langkah dari perusahaan dalam memantau dan memeriksa setiap aliran proses bisnis yang diterapkan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapat bagaimana langkah PT PJB dalam memantau dan memeriksa proses bisnis.

Pertanyaan 1 : *“Apakah perusahaan telah memantau jalannya proses bisnis?”*

“Ya, salah satunya dengan struktur organisasi (menetapkan personal incharge) memantau dari kontrak kinerja. Dimana langkah memantaunya adalah dengan menetapkan kontrak kinerja masing-masing bidang / unit, mereview SOP IKA unit pembangkitan”

Pertanyaan 2 : *“Apakah aliran proses dan logfiles telah di periksa?”*

“Ya, diperiksa oleh bagian khusus bidang kinerja dan bidang kepatuhan. Bidang kepatuhan ini bisa dibilang itu polisinya yang mengawasi, kemudian bidang kinerja ini juga yang mengulas hasilnya. Jadi pada bidang kinerja ini, pencapaian kinerja itu targetnya di naikan terlebih dahulu di bagikan dengan resource yg ada jadi apabila tidak mencapai hasil yang di inginkan paling tidak secara organisasi masih bisa tercapai seperti itu. Misal bisnis prosesnya berubah, kita harus menggunakan energi baru terbarukan EBT, kemudian langsung buat departemen baru. Langsung kita susun kinerja untuk departemen baru tersebut”

Berdasarkan dari hasil wawancara proses bisnis yang terdapat pada perusahaan di pantau melalui kontrak kinerja yang di tetapkan pada masing-masing bidang / unit. Terdapat bidang kinerja dan bidang kepatuhan yang khusus dalam mengawasi serta mengulas hasil dari pemeriksaan proses bisnis yang telah di terapkan pada perusahaan.

5.5.1.4. Optimalisasi Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan adanya dukungan siklus hidup penerapan BPM berkaitan dengan tahapan optimalisasi yang dilakukan pada PT PJB. Tahapan tersebut dikelompokkan pada kategori “Optimalisasi Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Kesesuaian Proses Bisnis

Keseuaian proses bisnis merupakan tahapan dimana penerapan proses bisnis atau proses bisnis baru pada perusahaan dijalankan dan pengembangannya telah sesuai. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapat kesuaian penerapan proses bisnis PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah proses bisnis baru telah dijalankan sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang sudah ada?”*

“Ya, karna proses bisnis selalu tumbuh berkembang dan di implementasikan, contoh pada pengembangan EBT, perintah untuk meningkatkan pembangkit-pembangkit non fosil. Jadi proses bisnisnya bergeser, misal dulu kita tidak membeli ini, tidak perlu menangani EBT, malah sekarang ada tim engineering yang ditempatkan khusus di fokuskan untuk menangani ini.”

Dari hasil wawancara penerapan proses bisnis PT PJB telah sesuai dengan rencana pengembangan dari proses bisnis. PT PJB juga akan berusaha untuk menyesuaikan perintah pada pengembangan proses bisnisnya yang mana bertujuan meningkatkan kontrak kinerja perusahaan.

b) Pengaruh Proses Bisnis

Pengaruh proses bisnis merupakan tahapan dimana hasil pengaruh penerapan proses bisnis berpengaruh pada kondisi bisnis sesungguhnya. Dari

pertanyaan yang telah di ajukan didapat kesuaian penerapan proses bisnis PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah dalam pelaksanaannya proses bisnis tersebut berpengaruh pada kondisi bisnis?”*

“Ya pasti, karena proses bisnis itu sudah di cascade / diturunkan dari tujuan organisasi. Apa lagi kita juga di ukur dengan standar-standar kelas dunia. Jadi pencapaian-pencapaian atau rate yang di nilai oleh perusahaan-perusahaan rate kelas dunia, yang merating kelas dunia. Kinerja perusahaan itu juga di ukur, sehat dengan triple A, skornya bagaimana. Jadi kita tidak mengukur diri kita sendiri saja, tapi kita di ukur dengan lembaga rating dunia. Trus kalau pengukurannya kita buat rendah kan bisa saja sehingga tercapainya 100%, tapi tidak bisa seperti itu karna kita sudah punya rate di kelas dunia jadi ya sudah seperti ini, sehingga kita harus terus naik, tidak bisa kita bermalas-malasan targetnya kita kecilkan seperti itu. Sehingga kita sudah di kunci kiri kanan bahwa targetnya harus seperti ini.”

Dari hasil wawancara pengaruh proses bisnis PT PJB bahwa pada pelaksanaan penerapan proses bisnisnya memiliki pengaruh pada kondisi bisnis sesungguhnya. PT PJB juga akan memiliki target yang dicapai dimana target tersebut diukur kinerja oleh lembaga rating dunia.

5.5.1.5. Inisiasi KM

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan adanya dukungan penerapan KM pada PT PJB yang berkaitan dengan tahapan-tahapan proses KM. Tahapan tersebut dikelompokan pada kategori “Inisiasi KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Alasan Penerapan KM

Alasan penerapan KM merupakan tahapan dimana alasan perusahaan dalam menerapkan dan mengembangkan pengetahuan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan alasan penerapan pengelolaan pengetahuan pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah perusahaan memiliki alasan khusus dalam menerapkan pengelolaan pengetahuan?”*

“Jadi mungkin salah satu alasan utama kenapa PJB ini menerapkan KM bisa dikatakan supaya tidak ada knowledge drain, kemudian perusahaan juga perlu pengembangan dalam menciptakan inovasi dan sebagainya.”

Pertanyaan 2 : *“Mengapa perusahaan harus dengan menerapkan knowledge management?”*

“Jadi ini karena ada perintah dari eksternal kemudian diarahkan pada internal. Internal itu ya semacam knowledge drain ini dimana kita membutuhkan ilmu dari orang yang mau pensiun agar ilmunya itu tetap bertahan di perusahaan. Dimana semua tahapan serta komitmen manajemen yg kita butuhkan ada terdapat pada kontrak kinerja perusahaan. Serta terdapat kebutuhan lapangan dan pengembangan bisnis lainnya dan ada juga gap generasi. Gap generasi ini kalau ada orang pensiun tadi, maka disini dibutuhkan peran knowledge drain, kedua generasi sekarang sudah tidak bisa lagi di samakan dengan generasi dulu, dulu itu diajari begini orangnya masih santun, anak sekarang sudah tidak tahan, diajari dengan dikelas sudah tidak tahan, guru ngajar dosen ngajar kalau masih 2 jam masih tahan tapi kalau lebih dari itu sudah gelisah oleh karena itu harus lakukan misal dengan visualisasi dengan game, video atau video interaktif. Kemudian dapat kita lihat bahwa portal KM yg terdapat di PJB, sebagai media penyimpanan, sebagai media pengkomunikasian, dimana knowledge itu harus selalu dikembangkan”

Dari hasil wawancara alasan penerapan KM, PT PJB menerapkan pengelolaan pengetahuan dengan tujuan agar tidak ada pembuangan pengetahuan dari perusahaan, mempertahankan pengetahuan tetap ada di perusahaan, perlunya pengembangan inovasi pada perusahaan serta terdapat kebutuhan lapangan dan pengembangan bisnis lainnya serta terdapat gap generasi dalam menyalurkan pengetahuan pada perusahaan.

b) Sumber Pengetahuan

Sumber pengetahuan merupakan tahapan dimana perusahaan dalam memperoleh sumber pengetahuan yang dikembangkan. Dari pertanyaan yang telah di ajukan didapat sumber pengetahuan dalam penerapan pengelolaan pengetahuan pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Darimana perusahaan mendapatkan sumber pengetahuan?”*

“Dari internal dan eksternal. Dari internal (tim ekspert, atasan, bawahan) dan eksternal (training, jurnal, bedah buku, benchmarking, dll). Jadi diawali dari pengetahuan yang tidak tersirat dan dibukukan menjadi

pengetahuan yg tersurat (eksplisit), misalnya ada pengetahuan yg terdapat di saya, terus saya bisa ngajar. Jadi saya share kepada teman-teman yg lain, ini dari yg implicit menjadi eksplisit.”

Pertanyaan 2 : “*Bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal?”*

“Perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal berasal dari kemajuan teknologi, permintaan dari stakeholder, market, dan kebutuhan pengembangan internal. Nah dari semua ini kan akhirnya kita belajar, bentuknya itu bisa saja dari training-training, seminar, pelatihan, benchmarking, penugasan, melakukan kajian, searching dan sebagainya. Kita kan dituntut harus selalu tumbuh berkembang, jadi di mulai dengan menulis project assignment, nah dari sini juga akan timbul ide-ide dimana kita harus belajar dari luar. Bentuknya apa saja ya seperti training, seminar, pelatihan dan lain-lain.”

Berdasarkan hasil wawancara sumber pengetahuan yang diperoleh PT PJB pada penerapan pengelolaan pengetahuan berasal dari sumber internal dan eksternal. Internal yang dijelaskan oleh informan adalah pengetahuan yang terdapat pada individu misal tim ekspert, atasan atau bawahan. Kemudian untuk eksternal adalah pengetahuan yang berasal dari training, jurnal, bedah buku, benchmarking, dan lain-lain.

5.5.1.6. Pemanfaatan KM

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan adanya pemanfaatan penerapan KM pada PT PJB yang berkaitan dengan tahapan-tahapan yang dilakukan perusahaan dalam mengelola, mempertahankan, menyebarkan, serta mengembangkan inovasi dari pengetahuan yang diperoleh. Tahapan tersebut dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Pengelolaan Pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan merupakan sub-kategori tahapan-tahapan dalam penerapan pengelolaan pengetahuan perusahaan. Adapun kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah maksud dari pengelolaan pengetahuan menurut perusahaan?”*

“Jadi tentang KM itu kalau di simpulkan, mulai dari tacit knowledge ke eksplisit knowledge. Kalau pada tacit knowledge itu kan belum nampak, berbeda dengan eksplisit. Bentuknya seperti apa inovasi, buku dan lain-lain. Mengelola proses perencanaan dan inovasi pengembangan serta mengorganisir penerapan knowledge management di organisasi. Secara dokumentasi mengidentifikasi core kompetensi, dimana terdapat pada KLRA. KLRA itu Knowledge Lost Risk Assessment. Jadi gini di dalam portal KM ini disebutkan bahwa ada knowledge yg hilang misal ahli vibrasi ini mau pensiun, akhirnya kita sampaikan bahwa ahli vibrasi ini mau pensiun, kemudian beliau menulis buku, nah buku ini di upload di portal KM. Sehingga yang lain bisa belajar gitu buku yang ditulis sebagai pengetahuan. Dimana kita menganalisa prioritas knowledge yg kita butuhkan itu apa.”

Pertanyaan 2 : *“Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dasar permasalahan pengetahuan?”*

“Nah ini dilakukan pada bagian KLRA serta PGD. Misal ada terdapat apa dalam unit, dimana akan tiap unit akan menyampaikan permasalahan apa yg terdapat pada unitnya masing-masing.”

Pertanyaan 3 : *“Apakah ada sistem lainnya yang terkait dengan pengelolaan pengetahuan selain portal KM?”*

“Kita ada juga sistem informasi management perpustakaan. Jadi kalau sistem informasi management perpustakaan ini, seperti digital library namun terintegrasi jadi tiap unit itu menggunakan satu aplikasi ini meskipun dari unit sendiri udah ada aplikasi sendiri namun di integrasi menggunakan ini dimana aplikasi ini bersifat wajib. Jadi ini agak sedikit berbeda dengan yang di inovasi, kalau di system informasi management perpustakaan ini berisikan buku literasi, dokumen execute bisa masuk kesini juga, buku-buku umum lainnya baik itu teknik maupun non teknik. Kalo inovasi tu ya karya-karya lomba saja wujudnya kebanyakan makalah yg berisikan metode-metode.”

Dari hasil wawancara menurut informan pengelolaan pengetahuan merupakan perpindahan pengetahuan tacit ke pengetahuan eksplisit. Pengetahuan eksplisit dapat berupa inovasi, buku dan lain-lain. Dengan pengelolaan pengetahuan perusahaan dapat mengidentifikasi permasalahan yang terjadi serta melakukan pemecahan penyelesaian masalah dengan tahapan PGD (Peer Group Discussion) pengelolaan pengetahuan. PT PJB memiliki sistem yang berhubungan dengan pengelolaan pengetahuan lainnya seperti sistem informasi manajemen

perpustakaan yang berisikan buku-buku literasi, dokumen excute serta buku-buku umum lainnya yang bersifat teknik maupun non teknik.

b) Pengelolaan Inovasi

Pengelolaan Inovasi merupakan tahapan dimana pada penerapan pengelolaan pengetahuan perusahaan melakukan tahapan-tahapan pengembangan inovasi berdasarkan pengetahuan yang diperoleh. Adapun kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengelolaan inovasi pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Pengelolaan inovasi seperti apakah yang dilakukan oleh perusahaan?”*

“Jadi ide-ide atau inovasi ini yang dimiliki pegawai ini kita tampung semua di inovasi. Kita dorong untuk membudayakan terus melakukan inovasi. Semua yang saya sebutkan tadi ada di dalam kontrak kinerja perusahaan.”

Pertanyaan 2 : *“Apakah perusahaan memiliki sistem tersendiri dalam mengelola inovasi?”*

“Kita ada sistem yang namanya AMIO, aplikasi manajemen inovasi online. Dimana karya-karya inovasi kita dari tahun berapa sampai berapa sudah di upload di situ. Fungsinya hampir sama seperti yang terdapat di knowviation tpi disini kita tidak dapat otak atik karena sudah matang. Biasanya PLN ini ada event tiap tahun mengenai inovasi di mana lomba inovasi ini juga sudah membudaya di lingkungan PJB atau open PLN group. Jadi di PLN ataupun anak-anaknya juga memiliki aplikasi amio tersendiri fungsinya untuk menampung ide-ide yang di buat oleh yaitu innovator. Ya wadahnya jadi disini, ini merupakan wujud dari knowledge management juga seperti itu.”

Dari hasil wawancara pengelolaan inovasi, PT PJB memiliki sistem untuk pengelolaan inovasi yang dinamakan AMIO (Aplikasi Manajemen Inovasi Online). PT PJB menampung keseluruhan karya-karya inovasi yang mana hasil karya inovasi diperoleh berdasarkan event tiap tahun PLN serta PJB untuk terus mengembangkan inovasi.

c) Unit Khusus KM

Unit khusus KM merupakan satuan unit kerja yang di berikan perintah khusus dalam mengelola penerapan pengelolaan pengetahuan pada perusahaan. Pada PT PJB juga terdapat unit khusus pengelolaan pengetahuan. Adapun kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan unit khusus KM pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana sih pengelolaan KM di PT PJB ini?”*

“Nah supaya knowledge management itu bisa berjalan dalam suatu organisasi, maka itu harus dikelola sungguh-sungguh, dalam artian memang harus ada petugas yang menangani KM tersebut. Kalau misal kita bicara soal dosa-dosanya itu ada dalam artian nampak, jadi apabila kalau KM itu tidak ada petugas khusus dan hanya di titip-titipkan, maka jobdesknya dari orang-orang itu kurang maksimal. Nah oleh karena itu, PJB ini menunjuk unit PJB Academy sebagai pengelola KM.”

Pertanyaan 2 : *“Kapankah dimulai penerapan KM yang terdapat pada perusahaan?”*

“Jadi unit KM ini berdirinya itu mulai tahun 1995, kemudian kami mulai implementasinya ini mulai dari 2006 karena banyak persiapan dan segala macam. Kemudian juga sudah terdapat SK-SK nya, jadi ini ya selalu kami update. Terakhir ya membangun portal KM.”

Pertanyaan 3 : *“Fungsi unit KM di PJB ini untuk apa pak?”*

“Jadi fungsi unit KM di PJB ini yaitu memastikan pengelolaan inovasi serta implementasi knowledge management yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penggunaannya serta mampu menunjang pengembangan proses bisnis yang dilandasi dengan konsep teknologi, infrastruktur yang memenuhi tuntutan kebutuhan bisnis baik internal maupun eksternal, mengkode proses transit knowledge terkait tacit dan explicit knowledge. KM ini juga fungsinya untuk meningkatkan kontrak kinerja perusahaan. Jadi di kita ada yang dinamakan kontrak kinerja perusahaan dan kontrak kinerja pegawai. Jadi ini semacam kontrak kinerja yang harus kita kejar demi peningkatan perusahaan. Ada semacam rate atau kita tau levelnya perusahaan atau pegawai ini sudah sampai mana. Jadi penerapan KM ini terdapat pada kontrak kinerja, termasuk pengelolaan perpustakaan dan knowledge sharing”

Dari hasil wawancara dalam mengelola pengetahuan agar dapat berjalan sungguh-sungguh PT. PJB menunjuk PJB Academy yaitu unit khusus yang bertugas dalam menangani pengelolaan pengetahuan. Yang mana unit KM pada PT PJB

berdiri mulai tahun 1995, dan implementasinya mulai dari 2006 dimana pengembangan terakhir yang masih dilakukan yaitu pada pengembangan portal KM. Fungsi unit KM pada PT PJB yaitu untuk memastikan penerapan pengelolaan pengetahuan yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penggunaannya serta mampu menunjang pengembangan proses bisnis yang dilandasi dengan konsep teknologi, infrastruktur yang memenuhi tuntutan kebutuhan bisnis baik internal maupun eksternal, mengkode proses transit pengetahuan terkait pengetahuan tacit dan eksplisit, pengelolaan inovasi serta meningkatkan kontrak kinerja perusahaan demi peningkatan perusahaan.

d) Scope Unit KM

Scope Unit KM merupakan ruang lingkup dari unit KM yang terdapat pada PT PJB. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan unit khusus KM pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apa saja scope atau ruang lingkup KM pada PT PJB ini?”*

“Untuk scope KM nya itu meliputi e-library, manajemen perpustakaan, e-learning, visual learning, portal KM tadi, KSF (Knowledge Sharing Forum, ada CoP (Community of Practice) kemudian PGD (Peer Group Discussion), Knowledge Risk Lost Assessment (KRLA), penulisan buku dokumen ekspert, inovasi.”

Pertanyaan 2 : *“Untuk contoh CoP, PGD dan lain-lain itu seperti apa maksudnya pak?”*

“Misal kita lagi CoP, kita membahas bagaimana cara menurunkan biaya pelatihan, berarti contoh kita cerita dengan anak-anak pengadaan, perencanaan, eksekusi. Kita duduk kemudian sepakati caranya bagaimana. Jadi pada CoP dan PGD itu ada action plan yg terpantau, bedanya dengan KSF tidak memiliki action plan yg terpantau. Jadi saya hanya cerita, begini caranya manage kelas itu dan selesai sampai seperti itu. Tapi kalau CoP itu ada action plan yg terpantau, jadi ada sesuatu yg di sepakati. Kemudian dari sisi sarana misal kalau dulu ada public in house itu ada dokumen harus tercetak, maka sekarang kita buat kesepakatan pakai flashdisk saja. Nah ini contohnya CoP. Kalau PGD, hasil dari kesepakatan masing-masing dari CoP ini kemudian di bakukan di satukan seperti itu. Akhirnya itu jadi eksplisit pengalaman masing-masing di masukkan begitu. KRLA itu knowledge lost risk assessment, contohnya begini orang yg ekspert pada satu bidang namun sudah mau pensiun, bagaimana caranya supaya ilmu orang ini tidak hilang agar di tinggal di perusahaan. Kalau gitu kita suruh nulis buku saja, makanya

nanti ada yg dinamakan penulisan buku dokumen ekspert. Namun di KLRA ini kita mengkhususkan ilmu yg benar-benar langka yg misal seseorang tidak sembarang orang yg dapat menangani hal itu. Sebenarnya boleh saja seseorang menulis buku yg tidak begitu penting. Namun buku ini nanti akan di nilai / di grading baik cukup atau kurang. Dimana akan kita beri reward, dimana akan memberi semangat pada yang menulis ilmunya ini.”

Dari hasil wawancara scope unit KM yang terdapat pada PT. PJB terdiri dari e-library, e-learning, KSF (Knowledge Sharing Forum, CoP (Community of Practice), PGD (Peer Group Discussion), Knowledge Risk Lost Assessment (KRLA), penulisan buku dokumen ekspert, serta inovasi dimana scope unit KM tersebut berada satu kesatuan pada portal KM.

5.5.1.7. Optimalisasi KM

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan adanya tahapan proses optimalisasi berkaitan dengan penerapan pengelolaan pengetahuan pada PT PJB. Optimalisasi pengelolaan pengetahuan berkaitan dengan perencanaan, tahapan, dan hasil pengembangan dari pengetahuan yang diperoleh. Tahapan tersebut dikelompokkan pada kategori “Optimalisasi KM” dengan sub-kategori pengembangan pengetahuan.

a) Pengembangan Pengetahuan

Pengembangan pengetahuan merupakan tahapan yang berkaitan dengan rencana pengembangan pengetahuan serta hasil dari pengembangan dari pengelolaan pengetahuan yang dilakukan perusahaan. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengembangan pengetahuan pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana pengetahuan di perusahaan dioptimalkan dan disimpan?”*

“Disimpan dalam portal KM, kemudian kita juga ada lomba inovasi. Jadi apabila seseorang memiliki ide apa gitu, dapat mengikuti lomba untuk inovasi yg mereka berikan. Serta di lakukan share, melalui CoP, PGD dan lain-lain.”

Pertanyaan 2 : *“Bagaimana perusahaan mengembangkan pengetahuan?”*

“Di tetapkan didalam kontrak kinerja untuk pengelolaan KSF dan inovasi. Dimana setiap orang atau manajemen itu harus melakukan sharing tiap hari. Kemudian orang yg melakukan training harus share ilmu yg mereka dapatkan. Semua kegiatan ini terdapat pada kontrak kinerja. Jadi ilmu yg mereka dapatkan dapat di bagikan serta di kembangkan. Hasil ide dari karya inovasi juga di kaji untuk implementasinya. Nah ini juga termasuk dalam pengembangan pengetahuan.”

Pertanyaan 3 : *“Berupa apakah hasil pengembangan pengetahuan yg dilakukan perusahaan?”*

“New knowledge, perbaikan system, metode, dan lain-lain. Yang kemudian akan dibukukan dalam bentuk SOP, IKA dan sebagainya.”

Dari hasil wawancara pengembangan pengetahuan PT. PJB menyimpan pengetahuan yang mereka peroleh kedalam media penyimpanan di portal KM. PT PJB mengembangkan dan mengoptimalkan pengetahuan berdasarkan dari kontrak kinerja yang telah di tetapkan. Hasil ide dari karya-karya inovasi pada PT PJB juga akan dikaji untuk diterapkan implementasinya. Dimana pengembangan pengetahuan yang dilakukan oleh PT PJB akan berupa pengetahuan baru (*new knowledge*), perbaikan sistem yang terdapat pada perusahaan, metode dan lain-lain.

b) Mempertahankan Pengetahuan

Sub-kategori mempertahankan pengetahuan merupakan upaya perusahaan dalam mempertahankan pengetahuan pada pengelolaan pengetahuan. Adapun kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan mempertahankan pengetahuan pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah cara perusahaan mempertahankan pengetahuan agar tidak hilang?”*

“Jadi misal kalau ada orang atau karyawan yang pensiun, nah ini ilmunya kan di bawa pensiun tentu pasti ada yang dinamakan **knowledge drill**. Jangan sampai ilmu atau pengetahuan yang dimiliki orang ini hilang begitu saja, jadi kita harus jaga ilmunya agar tidak hilang seperti itu. Kemudian juga diatur **knowledge management nya, melalui PGD, KSF, COP, KLRA, penulisan buku dokumen ekspert, inovasi yang dikemas melalui IT Base (Portal).**”

Dari hasil wawancara upaya PT. PJB dalam mempertahankan pengetahuan yaitu melakukan knowledge drill supaya ilmu yang dimiliki oleh karyawan pada perusahaan dapat di tanamkan terlebih dahulu jika karyawan tersebut akan pensiun meninggalkan perusahaan. Kemudian mengatur penerapan pengelolaan pengetahuan melalui PGD (Peer Group Discussion), KSF (Knowledge Sharing Forum), COP (Community of Practice), KLRA (Knowledge Lost Risk Assignment), penulisan dokumen ekspert, serta pengembangan inovasi yang dikemas melalui IT Base (Portal).

c) Penyebaran Pengetahuan

Penyebaran pengetahuan merupakan tahapan atau upaya perusahaan dalam menyebarkan keseluruhan pengetahuan yang terdapat pada perusahaan melalui pengelolaan pengetahuan. Adapun kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan mempertahankan pengetahuan pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana proses pengiriman pengetahuan di perusahaan?”*

“Admin portal menginput knowledge pada portal, portal di komunikasikan secara interaktif dengan tim ekspert. Kemudian user dapat memanfaatkan data-data yg terdapat pada portal KM, regular mengadakan PGD, CoP dan KSF serta mengimplementasikan / menggunakan hasil-hasil lomba karya inovasi.”

Dari hasil wawancara PT. PJB menyebarkan pengetahuan yaitu dengan memanfaatkan data-data yang terdapat pada portal KM, mengadakan PGD, CoP, KSF dan lain-lain kemudian dilakukan implementasi serta dapat juga menggunakan hasil dari lomba karya inovasi dalam mengembangkan pengetahuan pada perusahaan.

5.5.1.8. Pemanfaatan *Software*

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan jenis perangkat lunak yang digunakan dalam BPM dan KM yang terdapat pada PT PJB. Terdapat juga tantangan-tantangan pada penggunaan perangkat lunak yang digunakan. Pemanfaatan perangkat lunak pada PT PJB dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan Software” dengan sub-kategori sebagai berikut.

a) Portal KM

Portal KM merupakan media penyimpanan elektronik yang digunakan PT PJB dalam mengelola pengetahuan. Pada portal KM berinduk pada portal PJB dimana terdapat aplikasi yang saling terintegrasi dengan sistem lain yang ada pada PT PJB. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan portal KM pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah perusahaan telah memiliki software khusus untuk pengelolaan pengetahuan dan proses bisnis? Seperti apa bentuk software yang digunakan?”*

“Portal KM ada, kalau untuk interaksi sosialnya mungkin seperti surat menyuratnya kita pakai office automation lintas organisasi, bidang, devisi dan lain sebagainya. Kemudian portal KM, itu media penyimpanan knowledge organisasi terus sampai sharingnya juga di media itu. Dimana di dalamnya terdapat materi-materi, ppt, sama ada videonya juga.”

Pertanyaan 2 : *“Siapa saja pengguna software tersebut??”*

“Semua unit, jadi kita punya 22 unit dan ini dapat di akses oleh 22 unit tapi untuk aksesnya kita menggunakan intranet. jadi khusus internal seperti itu. Tapi kan kita ada dari sabang sampai marauke. Total yang di miliki PJB itu 22 unit pembangkit tersebar dari Aceh sampai Tidore. Nah ini merupakan salah satu upaya untuk mendukung penyebaran informasi baik yang sifatnya strategic, dari atas situ biar bisa langsung kebawah seperti itu, ya inilah salah satunya. Kecuali memang ada media-media lain ya kita masih gunakan. Misal whatsapp yang saya tau juga sebagai media komunikasi. Grup whatsapp juga itu termasuk.”

Pertanyaan 3 : *“Seperti apakah cara kerja dari portal KM tersebut?”*

“Jadi di software portal KM ini, kalau kita punya pengetahuan atau pernah menangani suatu permasalahan teknik yang serius kemudian solusi seperti ini, lalu di upload di portal KM. Nah ketika di upload di portal KM maka orang lain akan bisa tau, agar tidak sampai terjadi kesalahan yang sama. Nah dengan begitu kan berarti proses bisnisnya semakin bagus. Portal KM kita ini menginduk di portal PJB, dimana terdapat aplikasi yang terintegrasi pada sistem PJB ini. Jadi pertama kita masuk ke portal PJB terlebih dahulu, kemudian masuk ke Portal KM yang terdapat pada menu Knowvation. Pada portal PJB ini terdapat banyak sub aplikasi seperti IMS, persensi, survey, sampai Knowvation. Jadi terintegrasi di situ semua, aplikasi-aplikasi korporatonya PJB”

Pertanyaan 4 : *“Untuk bentuk portal KM ini sebenarnya bentuknya seperti apa pak?”*

“Jadi portal KM itu merupakan tools IT atau software yang dimana saya sebagai pengelola KM di unit itu misalnya di Paiton, perpustakaan seperti ini. Kemudian membuat buku baru dan di upload di situ. Sehingga orang yang dari jauh misal unit di Sumatra Utara itu dapat menikmati buku yang saya upload. Orang yang di Timur bisa memanfaatkan itu selama itu ada. Kemudian, di paiton terjadi refraktori, pecah ini, kemudian cara solusi penanganannya seperti ini. Di upload di portal, akhirnya kan ada informasi disana sehingga tidak terjadi kesalahan yang sama.”

Pertanyaan 5 : *“Interaksi apa saja yang terdapat pada portal KM?”*

*“Seperti yang terlihat ada banyak media seperti **KSF atau knowledge sharing, ada CoP (Community of Practice), penyimpanan dokumen ekspert, PGD (Peer Group Discussion), Digital Library** juga ada.”*

Dari hasil wawancara berkaitan dengan portal KM pada PT. PJB, Portal KM merupakan tools IT atau software yang digunakan sebagai media penyimpanan pengetahuan pada penerapan pengelolaan pengetahuan. Portal KM merupakan salah satu upaya yang mendukung penyebaran informasi yang terdapat pada perusahaan agar apabila terjadi kesalahan pada suatu permasalahan kemudian dapat di tangani sehingga tidak terjadi kesalahan yang sama. Pada portal KM juga terdapat ruang lingkup yang berkaitan dengan pengelolaan pengetahuan seperti KSF (Knowledge Sharing Forum), CoP (Community of Practice), PGD (Peer Group Discussion), penyimpanan dokumen ekspert, serta Digital Library.

b) Fungsionalitas Portal KM

Fungsionalitas Portal KM berhubungan dengan kegunaan-kegunaan yang terdapat portal KM PT PJB dalam penerapan pengelolaan pengetahuan. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan portal KM pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah kesuksesan penggunaan software tersebut bagi perusahaan?”*

*“Office automation bisa di bilang sangat efektif, **portal KM perlu disempurnakan untuk penggunaannya, mulai dari tampilan kemudian media komunikasi sebagai informasinya, kadang kita mau upload video tapi databasenya masih kurang, juga terbatasnya penyimpanan ruang.** Kemudian apa lagi tadi, **WA group**, itu sangat efektif.”*

Pertanyaan 2 : *“Apakah software yang digunakan telah sesuai dengan model bisnis?”*

“Saya rasa ya, karena pada portal KM itu kan menyediakan informasi terkait program-program KM meliputi perpustakaan, CoP, PGD.”

Pertanyaan 3 : *“Apakah software dapat menangani sumber informasi yang hilang?”*

“Ya, karena didalamnya ada temuan KLRA, dan memuat dokumen-dokumen ekspert sebagai jawaban antisipasi knowledge yang hilang.”

Pertanyaan 4 : *“Apakah terdapat komunikasi pada sistem tersebut?”*

“Sementara ini hanya masih sharing saja, tanya jawab melalui kolom komentar yang di lihat tadi juga ada. Tapi ya hanya sebatas yang seperti itu. Sebenarnya sudah di sediakan ruangnya, dan yg lain pun seperti itu. Tapi sampai hari ini kita belum mengoptimalkan ruang tersebut.”

Dari hasil wawancara yang dilakukan disimpulkan bahwa portal KM pada PT. PJB masih perlu disempurnakan penggunaannya, mulai dari tampilan serta batasan ruang penyimpanannya. Portal KM di katakan sudah sesuai terkait dengan model bisnis yang berada pada perusahaan karena menyediakan scope pengelolaan pengetahuan meliputi PGD, CoP dan lain-lain. Portal KM juga sukses menanggapi penanganan informasi yang hilang karena terdapat temuan KLRA serta dokumen-dokumen ekspert yang berfungsi sebagai jawaban antisipasi atas pengetahuan yang hilang. Portal KM juga memiliki ruang untuk berdiskusi serta komentar namun masih perlu di optimalkan penggunaannya.

c) Rencana Pengembangan Portal KM

Rencana Pengembangan Portal KM berhubungan dengan rencana serta harapan dari pengguna portal KM yang terdapat pada PT PJB. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan portal KM pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Harapan atau pengembangan seperti apa yang di inginkan pada portal KM ini pak?”*

“Jadi portal KM ini sebenarnya masih perlu di sempurnakan, 1. Tampilannya harus lebih baik, 2. Kemudian harus ada komunikasi interaksi, 3. Harus ada orang ahli yang ada pada portal KM ini, 4. Ditambah kapabilitas ruang penyimpanannya, karena bisa terlihat yg ada sekarang di yakini belum bisa menyimpan semua data-data teknik serta ilmu teknik bagi 21 unit yang tersebar di Indonesia. Portal KM ini harusnya diberikan semacam bintang, jika ada orang yang melakukan pertanyaan berarti dia care jadi akan dapat 1 bintang. Yang menjawab, jika menjawab itu benar dapat 1 bintang, tapi ahli akan masuk lagi memberikan guide yang tepat akan dapat bintang yang lebih seperti itu. Sehingga dapat membuat portal KM ini menarik, lebih komunikatif dan bisa menyelesaikan problem-problem di PJB.”

Pertanyaan 1 : *“Apakah ada saran untuk portal KM kedepannya pak??”*

“Sarannya yaitu tadi di perbaiki portal KM nya, di tambah sarananya, serta perlu ahli yg fokus dalam mengelola portal. Jadi apabila ada seseorang yg bertanya di portal dapat dengan cepat di jawab oleh pengelola portal. Tentu juga perlu sebuah rate penilaian setiap dari pertanyaan dan jawaban yg sesuai pada portal KM ini sebagai penilaian kinerja perorangan seperti itu.”

Dari hasil wawancara yang dilakukan portal KM yang terdapat pada PT. PJB masih perlu penyempurnaan berkaitan dengan tampilan, komunikasi yang interaktif, membutuhkan orang yang ahli dalam menangani portal KM, serta batasan ruang penyimpanannya.

d) Perangkat Lunak Lainnya

PT PJB memiliki perangkat lunak yang mendukung pengelolaan asset perusahaan dan komunikasi. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan perangkat lunak lainnya pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apakah PT PJB memiliki sistem lainnya dalam mengelola asset perusahaan?”*

“Elips nama sistemnya itu. Ya susah nya sih kalau kita tidak hapal maka ya jadi susah, karena setengah mati mencarinya. Tapi kalau orang IT pasti tau itu letaknya dimana, ada di kode ini dan lain sebagainya. Tapi ya itu tadi, bagi saya tidak user friendly. Jadi ya kita ada menggunakan itu. Sistem itu meliputi bisa di bilang hampir semuanya ya mulai dari keuangan, pengadaan, SDM, semua ada di situ. Menurut saya ini juga kan kaitannya dengan knowledge misal di SDM, jadi talent-talent siapa aja ada di situ. Informasi talent, informasi nilai, informasi rekap presensi, kesehatan karyawan, gaji, semua portopolio itu ada di situ semua. Berarti yang seperti

itu kan termasuk knowledge management, kan ada kaitannya di situ management SDM nya begitu lah.”

Pertanyaan 2 : *“Pada komunikasi lapangan apakah PT PJB menggunakan portal KM sebagai media komunikasinya?”*

“Kita biasa menggunakan teleconference supaya lebih gampang. Kan kita lihat di ruangan sebelumnya juga terdapat teleconference seperti itu. Jadi kamera yang bergerak-gerak itu di sana juga ada dan bisa langsung sambil melakukan komunikasi begitu.”

Pertanyaan 3 : *“Jadi untuk komunikasi di lapangan itu lebih sering menggunakan teleconference ya pak?”*

“Iya, kita juga ada semacam unit yang dapat kita remote, jadi ada semacam ruang besar seperti itu kemudian ada layar sangat besar yang dapat di lihat secara realtime kondisi tiap-tiap unit. Ya tujuannya untuk memudahkan engineering, apa bila ada pergerakan anomaly atau ada permasalahan seperti itu langsung dapat diberikan tindakan. Ini termasuk KM juga tapi pengelolanya bukan kita. Pengelolanya dari teknologi, KSTech Kepala Satuan Technology. Isinya ya para engineer-engineer begitu.”

Dari hasil wawancara yang dilakukan secara induknya pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada PT PJB dilakukan menggunakan ELLIPSE. Pada sistem ellipse mengelola hampir keseluruhan bidang yang terdapat pada PT PJB mulai dari keuangan, pengadaan, SDM dan lain-lain. Terdapat pula teleconference yang digunakan oleh PT PJB, penggunaan *teleconference* bertujuan untuk media komunikasi apabila terjadi permasalahan yang membutuhkan penanganan dengan komunikasi visual pada lapangan atau permasalahan teknis sehingga dapat memudahkan engineering dalam memberi tindakan.

e) Akses Perangkat Lunak

Akses perangkat lunak merupakan jalur atau hak akses dalam menggunakan perangkat lunak yang terdapat pada PT PJB. Akses yang digunakan untuk mengakses portal KM pada PT PJB yaitu menggunakan akses intranet. Hal ini didukung oleh kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan akses perangkat lunak pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Untuk mengakses portal PJB ini, apakah dapat kita akses dimana saja seperti itu pak? Atau apakah hanya di lingkungan internal kantor?”*

“Kalau portal PJB itu hanya dapat di akses di lingkungan kantor. Menggunakan intranet, jadi kalau kita pakai internet di luar lingkup PJB, kemudian melakukan akses ke PJB itu nanti akan beda tampilannya, seperti itu. Dimana usernya hanya ya terbatas pada unit-unit yg terdapat di PJB. Software ini juga mengintegrasikan perkembangan pengetahuan, yang mendukung proses bisnis perusahaan, dari aspek kemudahan pelaksanaan, antisipasi kendala dan efisiensi biaya.”

Dari hasil wawancara yang akses perangkat lunak yang digunakan yaitu menggunakan jalur intranet yang hanya dapat di akses pada lingkungan kantor. Hal ini dilakukan agar dapat dengan memudahkan monitoring penggunaan perangkat lunak pada lingkup perusahaan.

f) Tantangan Perangkat Lunak

Tantangan perangkat lunak merupakan kendala atau faktor-faktor yang menghalangi keefektifan penggunaan perangkat lunak. Terdapat beberapa tantangan yang ditemukan pada penggunaan perangkat lunak pada PT PJB. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan tantangan perangkat lunak pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Apa penyebab yang menyebabkan jarang nya komunikasi yang di lakukan pada portal KM ini pak?”*

“Kita bisa dibilang belum sebegitu aktif, dikarenakan kita core bisnisnya pembangkit merupakan hal yang sangat teknis. Jadi karyawan-karyawan itu memang harus standby di lapangan, agak kesulitan apabila melakukan komunikasi menggunakan portal KM. Karena yang di bahas disini kebanyakan teknis. Sedangkan yang membina atau yang menginputkan pengetahuan pada portal KM di unit-unit itu sifatnya administratif, jadi mungkin agak kurang pas kalau orang SDM yang menjawab apabila melakukan komunikasi pada portal KM seperti itu.”

Pertanyaan 2 : *“Bukankah sudah tersedia ruang diskusi pada portal KM ini pak?”*

“Sebenarnya sudah di sediakan ruangnya, dan yg lain pun seperti itu. Yaitu terdapat ruang komentar. Tapi sampai hari ini kita belum mengoptimalkan ruang komentar tersebut. Kenapa demikian. Tantangannya seperti satu, sudah tidak tahan apabila menunggu pertanyaan atau tanya jawab melalui aplikasi, perlu adanya fast response.”

Pertanyaan 3 : *“Apakah di bagian komentar ini ada beberapa user yang aktif saling komentar mengomentari seperti itu?”*

“Untuk saat ini sebenarnya kita masih belum bisa memonitoring bagian komentarnya seperti apa. Jadi masih seperti satu arah istilahnya begitu. Untuk komentar sebenarnya disini diberikan fasilitas, namun untuk masalah user hendak menggunakan itu jarang melakukan komentar pada kolom yang telah disediakan. Misal “wah bagus sekali ya luar biasa”, nah ini jarang dilakukan. Karna apa sebelum knowledge itu di inputkan disini, itu tidak bisa sembarang di upload seperti itu. Jadi ada verifikasi bagian engineeringnya itu ada, jadi yang telah di inputkan disini sebenarnya sudah di filter. Tidak dapat dilakukan dengan sembarangan. Jadi ya yang di upload itu sudah terseleksi atau sudah terkunci semacam itu.”

Pertanyaan 4 : *“Apakah diskusi dalam menanganani permasalahan lebih banyak dilakukan secara langsung oleh karyawan-karyawannya dibandingkan menggunakan perangkat lunak pak?”*

“Ya bisa dibilang seperti itu, karna fasilitas ini juga jarang digunakan. Tapi ya sudah di sediakan begitu. Ruangnya sudah ada. Namun usernya tidak aware dengan itu. Karna terdapat beberapa faktor. Contoh misal bayangkan kita tidak berada di luar jawa. Nah di luar jawa ini kan jaringan masih tergolong susah istilahnya. Apa lagi jika akses pada fasilitas ini bila digunakan ramai-ramai kan bisa berat. Nah jadi faktor seperti ini juga harus dipikirkan sebenarnya.”

Dari hasil wawancara berkaitan dengan tantangan perangkat lunak terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kurang optimalnya penggunaan perangkat lunak pada PT PJB. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor komunikasi dikarenakan kebanyakan permasalahan yang terjadi pada perusahaan bersifat teknis sehingga memerlukan respon tindakan secara cepat, kemudian terbatasnya akses perangkat lunak yang menjadi kendala penyelesaian suatu permasalahan serta susahnya monitoring pada ruang komentar dikarenakan jalur komunikasi yang tersedia bersifat satu arah.

g) Pengaruh Perangkat Lunak

Pengaruh perangkat lunak merupakan pengaruh penggunaan perangkat lunak terhadap pengelolaan pengetahuan dan proses bisnis yang terdapat pada PT PJB. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengaruh perangkat lunak pada PT PJB.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana pengaruh software tersebut dalam mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis?”*

“Pengaruhnya signifikan, asal orang itu mau mengimplementasikan, mau membaca dan mau menggunakan. Signifikan jika digunakan oleh pengguna atau pembaca yang lain. Software ini juga mengintegrasikan perkembangan pengetahuan, yang mendukung proses bisnis perusahaan, dari aspek kemudahan pelaksanaan, antisipasi kendala dan efisiensi biaya.”

Dari hasil wawancara berkaitan dengan pengaruh perangkat lunak pada PT PJB diketahui bahwa penggunaan perangkat lunak yang digunakan memberikan pengaruh yang signifikan apabila lingkungan karyawan yang terdapat pada perusahaan mau mengimplementasikan dan menggunakannya. Diketahui juga bahwa perangkat lunak tersebut telah mengintegrasikan perkembangan pengetahuan yang mendukung proses bisnis perusahaan, dari aspek kemudahan pelaksanaan, antisipasi kendala dan efisiensi biaya.

5.5.2. Studi Kasus 2 : PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

Pengambilan data dilakukan pada priode Mei 2019 dengan lokasi PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang bertempat di Gedung Utama Semen Indonesia Jl. Veteran, Kota Gresik. Pengambilan data / wawancara dilakukan pada tanggal 15-30 Mei 2019. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dahulunya PT Semen Gresik (Persero) Tbk merupakan produsen semen yang terbesar di Indonesia. Pada tanggal 20 Desember 2012, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk resmi berganti nama dari sebelumnya bernama PT Semen Gresik (Persero) Tbk. Diresmikan di Gresik pada tanggal 7 Agustus 1957 oleh Presiden RI pertama dengan kapasitas terpasang 250.000 ton semen per tahun. Pada tanggal 8 Juli 1991 Semen Gresik tercatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya sehingga menjadikannya BUMN pertama yang go public dengan menjual 40 juta lembar saham kepada masyarakat.

Adapun Kegiatan usaha PT Semen Indonesia (Persero) Tbk adalah di bidang persemenan, meliputi kegiatan memproduksi dan mendistribusikan produk semen serta produk hilir semen. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memproduksi berbagai jenis semen. Semen utama yang diproduksi adalah semen Portland Tipe II-V (Non-

OPC). Di samping itu juga memproduksi berbagai tipe khusus dan semen campur (mixed cement), untuk penggunaan yang terbatas.

Dalam meningkatkan kinerja dari perusahaan, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melakukan penerapan BPM dan KM. Pada penerapan BPM dan KM PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memanfaatkan perangkat lunak guna untuk memberikan kemudahan misalkan memodelkan serta mendefinisikan proses bisnis baru, menganalisa dan mengoptimalkan proses bisnis yang sedang berjalan pada perusahaan, memudahkan pengelolaan pengetahuan dalam mengembangkan inovasi-inovasi terbaru, menyebarkan dan mempertahankan pengetahuan yang terdapat pada perusahaan. Hasil analisis dari wawancara yang dilakukan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk akan di jabarkan berdasarkan pengkategorian label yang telah dilakukan.

5.5.2.1. Inisiasi Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan adanya langkah atau tahapan awal yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam menerapkan proses bisnisnya. Tahapan-tahapan ini mendukung siklus hidup pada penerapan BPM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Beberapa tahapan-tahapan berkaitan dengan siklus hidup BPM tersebut dikelompokkan pada kategori “Inisiasi Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Proses Bisnis Perusahaan

Dari hasil wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait pembahasan proses bisnis yang ada pada PT Semen Indonesia. Pertanyaan awal yang diajukan kepada informan berkaitan dengan penerapan BPM. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami informasi secara detail terkait tentang proses bisnis yang di terdapat pada PT Semen Indonesia. Kutipan wawancara dengan informan terkait tahapan proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Penerapan manajemen proses bisnis menurut perusahaan itu seperti apa bu?”*

*“Jadi **business process management** ini ibaratkan hubungan lintas fungsi atau unit kerja. Ketika unit kerja, memiliki talent-talent atau*

people, karyawan lah istilahnya. Ketika apabila para karyawan membaca sebuah dokumen proses bisnis entah itu pedoman tata laksana prosedur instruktur kerja dan form, sebagai manajer dia harus memahami itu. Lalu dia melakukan sosialisasi ke anak buahnya, sampai dengan proses-proses bisnis yg ada seperti itu.”

Pertanyaan 2 : *“Apa saja kegiatan-kegiatan atau divisi yang terdapat pada perusahaan ini bu?”*

“Ada banyak sih kalau di bilang. Kita ada struktur organisasi yg berisikan ada 27 fungsi bisnis proses yang nanti kita define jadi beberapa unit kerja. Jadi sudah terdapat proses bisnis level 1 yg sudah kita definisikan. Proses bisnis level 1 kita ini ya ada 27, dari 27 ini kemudian dibuat oleh SDM dalam mencapai visi misi kita, tentu kita butuh unit kerja ada berapa gitu. Jadi bisa terlihat kita ada banyak sekali department department yg di create di sini, jadi kegitannya mulai perencanaan strategis, portopolio, pengelolaan proyek sampai ke operasi tambang. Jadi disini sudah terdapat SOP yg sudah tertulis seperti itu.”

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan proses bisnis yang terdapat pada PT Semen Indonesia. Dimana penerapan BPM berkaitan dengan hubungan lintas fungsi atau unit kerja dalam mengelola kinerja perusahaan, merancang dan mengoptimalkan proses yang telah didefinisikan, serta menyampaikan tiap prosesnya dengan terstruktur dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

b) Pendefinisian Proses Bisnis

Dari hasil wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait tahapan-tahapan dalam mendefinisikan proses pada penerapan BPM yang ada pada PT Semen Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan berkaitan dengan tahapan pendefinisian proses bisnis pada penerapan manajemen proses bisnis. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami informasi secara detail terkait tentang proses bisnis yang di terdapat pada PT Semen Indonesia. Kutipan wawancara dengan informan terkait tahapan proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah perusahaan memiliki langkah sendiri dalam membuat proses bisnis?”*

“Jadi proses bisnis disini dibuat dengan menggunakan APQC - American Productivity Quality Center bisa di search di google. Sebenarnya

step by step nya seperti yang di bicarakan tadi, di sini banyak terdapat spesialis jadi kami mendesain bisnis proses yang di butuhkan seperti apa, terus kami memodelkan tapi memodelkan masih sebatas via Visio sih. Nanti ketika sudah memodelkan kemudian di lakukan standarisasi, standarisasi ini kita buat dokumen proses bisnisnya entah itu pedoman, prosedur instruksi kerja form, jadi nanti unit kerja setelah di sah kan bisa meng execute itu. Kemudian untuk bagian monitoring, dilakukan oleh internal audit. Kemudian untuk optimization nanti misalkan ternyata dari hasil audit atau ternyata ada teknologi baru atau nggak ternyata ada benchmark baru itu nanti kita bisa improve lagi nah ini bisa masuk pada point optimization.”

Pertanyaan 2 : *“Jadi apakah proses bisnis perusahaan yang di buat telah di jelaskan atau di definisikan terlebih dahulu?”*

“Iya sudah kita definisikan terlebih dahulu di sini begitu. Yang jadi tugas kita sekarang ni juga adalah mehubungkan antara Level 3 proses antara dokumentasi proses yang ada saat ini.”

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan tahapan proses bisnis yang terdapat pada PT Semen Indonesia. Proses bisnis yang terdapat pada PT Semen Indonesia didefinisikan dengan menggunakan PCF yang dikembangkan oleh APQC yang kemudian di desain dan dimodelkan menggunakan visio. Dimana terdapat standarisasi dalam pembuatan dokumen proses bisnisnya, yang kemudian di lakukan analisa serta monitoring dan apabila dapat di optimisasi maka dilakukan optimisasi untuk proses bisnisnya.

c) Identifikasi Proses Bisnis

Identifikasi proses bisnis merupakan tahapan-tahapan dalam identifikasi proses serta penentuan proses pada penerapan BPM yang ada pada PT Semen Indonesia. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan kepada informan berkaitan dengan tahapan identifikasi proses bisnis pada penerapan BPM. Hal ini dimaksudkan untuk mendalami informasi secara detail terkait tentang proses bisnis yang di terdapat pada PT Semen Indonesia. Kutipan wawancara dengan informan terkait identifikasi proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Untuk mengidentifikasi proses bisnisnya itu sendiri seperti apakah proses yang dilakukan?”*

“Jadi kita pakai APQC tadi, di APQC adalah pendefinisian proses bisnis standar Amerika yg merupakan proses classification framework. Dimana pcf ini sebenarnya secara gratis dapat kita download, istilahnya ini kita pakai dasar APQC. Kalau di APQC proses bisnis defaultnya itu ada 12, kemudian kalau kita ini dikembangkan menjadi 27. Jadi apabila sebuah perusahaan itu berdiri kita dapat lihat proses bisnisnya apa saja itu bisa dilihat melalui APQC ini. Nah kalau kita itu tadi sudah kita kembangkan sehingga jadi 27 bisnis proses.”

Pertanyaan 2 : *“Bagaimana perusahaan menginisiasi kebutuhan dari proses bisnis tersebut?”*

“Jadi pada 27 kapabilitas ini kita sudah pakai basisnya APQC. Jadi APQC itu sudah lengkap sekali, sudah dapat melakukan ke level 2 proses dan level 3 proses. Untuk perencanaan strategis kita mendefinisikan proses bisnis dan kelompok prosesnya biasanya dilakukan untuk perencanaan strategis semua ada di 1.1 sampai dengan 1.7 aktivitasnya dapat di lihat di APQC nya. Dari kelompok proses ini kemudian di detailkan lagi, di jabarkan lagi mulai dari penilaian lingkungan eksternal, survey pasar sampai kebawah. Dan ini juga kita sudah lakukan assessment mana saja nilai-nilai kita yang masih belum kita lakukan. Kemudian ini yang kami definisikan bahwa ini yang akan kita define atau kita modelkan. Kira-kira cara kita melakukan penilaian lingkungan eksternal, karna disini nilainya masih merah jadi kita mengetahui seperti apa caranya begitu.”

Dari hasil wawancara yang diberikan, PT Semen Indonesia (Persero) Tbk setelah melakukan identifikasi proses bisnis kemudian melakukan Pengembangan kapabilitas proses bisnis dengan menggunakan APQC menjadi 27. Dari kelompok proses tersebut kemudian akan di detailkan, dijabarkan mulai dari penilaian lingkungan eksternal serta survey pasar sampai kebawah yang mana setiap proses akan dilakukan penilaian.

5.5.2.2. Pemanfaatan Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan langkah atau tahapan-tahapan proses yang mendukung siklus hidup penerapan BPM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Tahapan-tahapan ini dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Tahapan penerapan Proses Bisnis

Dari hasil wawancara dan observasi secara langsung, didapatkan data terkait tahapan proses bisnis yang ada pada PT Semen Indonesia. Tahapan proses bisnis merupakan tahapan dimana hasil desain proses bisnis diterima dan langkah-langkah penerapannya pada perusahaan. Kutipan wawancara dengan informan terkait tahapan proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana proses bisnis pada perusahaan ini dijalankan?”*

“Dari hasil desain proses bisnis yg telah di buat tadi kemudian kami letakkan di prosedur. Jadi kami punya level dokumentasi, mulai dari pedoman, prosedur, instruksi kerja dan form. Pedoman itu berupa panduan atau guidance itu berisi kebijakan-kebijakan, misalnya kebijakan produksi itu aktifitas operasionalnya apa saja atau kebijakan kualitasnya seperti apa. Prosedur itu menggambarkan proses bisnis lintas fungsi. Intruksi kerja lebih kearah ke cara atau rincian perkerjaan yang nantinya di gunakan oleh para operator. Kemudian form itu adalah bukti perkerjaan mereka, apabila mereka sudah tau langkah pekerjaannya seperti apa kemudian catatannya. Jadi melalui panduan ini mereka dapat menjalankan proses bisnisnya dengan memperhatikan aturan yang ada di prosedur maupun intruksi kerja.”

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk melakukan tahapan penerapan proses bisnis setelah hasil desain diterima yang kemudian dijalankan dengan memperhatikan sesuai prosedur dalam menjalankan proses bisnis tersebut. Pada tahapan prosesdur terdapat dokumentasi yang terdiri dari pedoman yang berisikan kebijakan-kebijakan, prosedur gambaran proses bisnis lintas fungsi, intruksi kerja atau rincian kerja yang digunakan oleh para operator, serta form bukti dari pencatatan kegiatan proses yang lakukan.

5.5.2.3. Monitoring Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan langkah atau tahapan-tahapan proses yang mendukung siklus hidup penerapan BPM yang berhubungan dengan tahapan monitoring pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Tahapan-tahapan ini dikelompokkan pada kategori “Monitoring Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Rencana Pengembangan Proses Bisnis

Dari hasil wawancara, didapatkan data terkait rencana pengembangan proses bisnis pada PT Semen Indonesia. Rencana pengembangan proses bisnis merupakan tahapan atau perencanaan dimana perusahaan memiliki rencana dalam mengembangkan proses bisnisnya serta pengembangan pada skenario berbeda. Kutipan wawancara dengan informan terkait tahapan proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah di perusahaan ini ada memiliki rencana proses bisnis yg lain kedepannya?”*

“Mungkin kita akan membuka anak usaha baru, kalau seperti pada gambar yang saya tunjukkan ini yang di merahin ini tentu akan kami buat. Ini proses bisnis yang kami dapat nilai merah dan akan di perbaiki. Tapi misal kalau proses bisnis lain mungkin kami akan buka suatu anak usaha yang mana mereka akan mendukung operasional perusahaan. Dengan kata lain kita sudah memiliki kemungkinan proses bisnis yang di jalankan pada scenario yang sedikit berbeda. Dimana proses bisnis yang baru itu sudah sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang sudah ada.”

Pertanyaan 2 : *“Selain dari proses bisnis yang sudah ada disini apakah ada proses bisnis lain yang mendukung dari proses bisnis ini?”*

“Sebenarnya bisa, tapi ada di anak perusahaan mungkin. Sebenarnya kita proses bisnis disini kan satu entitas yaitu semen Indonesia tapi kita juga punya anak usaha sekitar 13, yang mendukung operasional di kita. Contoh kita disini kan ada 27 point, ini merupakan operasi tambang. Operasi tambang ini kita bersama dengan anak usaha kita kerja sama dengan United Tractor di Jakarta yang kita bentuk anak usaha namanya UTSG, United Tractor Semen Gresik. Dan dia melakukan yang namanya ekstraksi batu kapur, jadi dia kontraktor tambang kami namun dia anak usaha. Nah dia merupakan proses bisnis lain di luar usaha kami yang mendukung proses bisnis induknya seperti itu.”

Dari hasil wawancara PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki rencana pengembangan proses bisnis yang telah di tetapkan berdasarkan 27 kapabilitas proses bisnis. PT Semen Indonesia (Persero) juga memiliki anak usaha yang mendukung pengembangan proses bisnis dari induknya.

b) Pengukuran Proses Bisnis

Dari hasil wawancara, didapatkan data terkait pengukuran proses bisnis pada PT Semen Indonesia. Pengukuran proses bisnis merupakan tahapan atau langkah dimana perusahaan mengukur dan menganalisa proses bisnis yang telah diterapkan pada perusahaan. Kutipan wawancara dengan informan terkait pengukuran proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah terdapat aliran proses, mapping data atau integrasi pada sistem di perusahaan?”*

“Aliran proses sudah ada kemudian juga sistem di perusahaan ini sudah saling terintegrasi satu sama lain. Kita juga sudah ada SAP pada perusahaan ini. Kemudian pemantauan aliran proses nya kita ada di internal audit, itu di lakukan satu tahun sekali sama manajer masing-masing.”

c) Pengawasan Proses Bisnis

Dari hasil wawancara, didapatkan data terkait pengawasan proses bisnis pada PT Semen Indonesia. Pengawasan proses bisnis merupakan tahapan atau langkah dimana perusahaan memantau aliran proses bisnis yang telah diterapkan pada perusahaan. Kutipan wawancara dengan informan terkait pengawasan proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah cara perusahaan dalam mengawasi aliran proses bisnis yang terdapat pada perusahaan?”*

“Monitoring serta optimisasi nya juga di lakukan di internal audit begitu. Jadi internal audit IT, teknik, komersial, itu salah satunya melihat apakah di unit kerja sudah melaksanakan kebijakan sesuai dengan prosedur.”

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan pengawasan proses bisnis yang terdapat pada PT Semen Indonesia. Aliran proses bisnis yang terdapat pada PT Semen Indonesia di pantau oleh internal audit guna untuk memastikan tiap unit kerja pada perusahaan telah melaksanakan kebijakan sesuai prosedur yang ditetapkan.

5.5.2.4. Optimalisasi Proses Bisnis

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan langkah atau tahapan optimalisasi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam penerapan proses bisnisnya. Tahapan-tahapan ini mendukung perkembangan proses siklus hidup pada penerapan BPM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Tahapan-tahapan ini dikelompokkan pada kategori “Optimalisasi Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Kesesuaian Implementasi Proses Bisnis

Dari hasil wawancara didapatkan data terkait kesesuaian implementasi proses bisnis yang ada pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Kesesuaian implementasi proses bisnis berkaitan dengan kesesuaian hasil dari penerapan BPM yang dilakukan. Kutipan wawancara dengan informan terkait kesesuaian implementasi proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah pada penerapan manajemen proses bisnis memiliki hubungan dengan pemanfaatan pengetahuan?”*

“Mungkin hubungan yang terdapat yaitu ketika suatu proses bisnis sudah di buat nanti baru ada yang namanya proses seperti melakukan transfer sharing dari proses bisnis yang dilakukan baru setelah itu proses bisnis tersebut dapat di utilize.”

Pertanyaan 2 : *“Apakah dalam pembuatan proses bisnis ini secara langsung berhubungan dengan knowledge?”*

*“Jadi ketika kita melakukan desain atau modelling dari bisnis proses, orang-orang yg menjalankan bisnis proses tersebut khususnya yang membuat itu bagian selevel manajer istilahnya. Nah dia kan harus melakukan sosialisasi ke anak buahnya, misal kita punya form baru kemudian kita pakai form ini, lalu dia memberikan pengetahuan soal tata cara atau pembuatan form tersebut begitu. Jadi **knowledge disini bisa dibidang melakukan pengetahuan organisasi yang di desain kemudian di modelkan bisnis prosesnya antar lintas fungsi menggunakan pengetahuan dari luar maupun yang kita sudah create sendiri yang ada di dalam berdasarkan pengalaman-pengalaman.**”*

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan kesesuaian implementasi proses bisnis yang terdapat pada PT

Semen Indonesia. Dimana penerapan manajemen proses bisnis memiliki hubungan pada pengelolaan pengetahuan yang berfungsi untuk mengirimkan dan menyebarkan rancangan proses bisnis kemudian dilakukan utilisasi

b) Pengaruh Pengembangan Proses Bisnis

Pengaruh pengembangan proses bisnis merupakan tahapan dimana hasil penerapan proses bisnis diperiksa dan pengaruh proses bisnis tersebut pada kondisi bisnis sesungguhnya. Kutipan wawancara dengan informan terkait tahapan proses bisnis perusahaan sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah dalam pelaksanaan proses bisnis tersebut berpengaruh pada bisnis di perusahaan?”*

“Tentu. Apabila proses bisnisnya tidak jelas maka banyak proses yg mungkin akan tidak efisien apabila tidak kita tentukan tadi terlebih dahulu proses bisnisnya seperti itu.”

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan pengaruh penerapan proses bisnis yang terdapat pada PT Semen Indonesia. Proses bisnis yang telah ditetapkan memiliki pengaruh pada kondisi bisnis sesungguhnya pada perusahaan. Karena apabila banyak proses bisnis yang tidak terlebih dahulu di tetapkan maka akan banyak proses bisnis yang tidak efisien.

5.5.2.5. Inisiasi Penerapan KM

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan adanya dukungan pada penerapan KM yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Tahapan-tahapan ini mendukung perkembangan tahapan awal proses penerapan KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Tahapan-tahapan ini dikelompokkan pada kategori “Inisiasi Penerapan KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Alasan Penerapan KM

Alasan penerapan KM merupakan tahapan dimana alasan perusahaan dalam menerapkan dan mengembangkan pengetahuan. Terdapat kutipan wawancara dengan informan terkait alasan penerapan KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dilihat sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Seperti apakah pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada perusahaan?”*

“Jadi di Semen Indonesia itu kita menggunakan konsultan redunamis tahun 2015 berkaitan penerapan knowledge managementnya, disini terdapat namanya CoP (Community of Practice), Peer Assist, Share Learning, Project Retrospect, Community of Interest, Expert Locator, dimana disini didukung oleh strategi, change management dan teknologi.”

Pertanyaan 2 : *“Kapan pengelolaan pengetahuan mulai diterapkan pada perusahaan ini?”*

“Jadi di Semen Indonesia menerapkan KM ini sejak tahun 2017. Tapi ada unit KM nya itu sendiri mulai dari tahun 2014. Untuk penggunanya juga saat ini kita mulai lumayan ramai.”

Pertanyaan 3 : *“Proses seperti apa yang terdapat pada awal mula unit KM ini dimulai. Apakah langsung menggunakan system yang sudah tersedia seperti sekarang?”*

“Awal mulainya kita melakukan konsultasi dengan konsultan dunamis itu terkait dengan metode apa yang cocok di terapkan pada perusahaan ini. Nah sehingga didapatkan 9 competency ini tadi. Yang mana kemudian kita praktekkan pada perusahaan. Dan yang paling efektif dari ke 9 ini yaitu, peer assist, learn and share, project retrospect setahun cuma 1x pelaksanaan sih, kemudian expert locator ini belum jalan sebenarnya. Expert locator ini kumpulan dari beberapa ekspert terus kemudian kita maintain seperti apa.”

Pertanyaan 4 : *“Apakah ada alasan khusus pada perusahaan ini dalam menerapkan knowledge management?”*

“Sebenarnya tiap perusahaan memerlukan penerapan knowledge management ya. Terutama di perlukan dalam berbagi apapun informasi atau knowledge yang terdapat pada masing-masing individu atau top management. Di mana knowledge itu sebenarnya kan perlu juga sampai kebawah, nah dengan adanya unit KM ini sehingga kita dapat menjembatani penyebaran knowledge atau informasi ini agar informasi dari atas bisa dapat sampai ke bawah. Jadi disini masih membudayakan orang untuk berbagi atau sharing.”

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan alasan penerapan pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada PT Semen Indonesia. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menerapkan pengelolaan pengetahuan sejak tahun 2017 yang mana unit KM sudah berdiri sejak tahun 2014. Konsultasi dengan konsultan redunamis dilakukan terkait dengan metode yang paling cocok dalam penerapan pengelolaan pengetahuan pada perusahaan sehingga

didapatkan 9 kompetensi yang dipraktikkan pada perusahaan yaitu *CoP (Community of Practice)*, *Peer Assist*, *Share Learning*, *Project Retrospect*, *Community of Interest* dan *Expert Locator* dimana kompetensi ini didukung oleh strategi, *change management* dan teknologi. Penerapan KM digunakan menjembatani penyebaran pengetahuan yang terdapat pada perusahaan serta untuk membudayakan karyawan agar dapat saling berbagi pengetahuan yang mereka miliki pada masing-masing individu.

b) Sumber Pengetahuan

Sumber pengetahuan merupakan asal atau sumber pengetahuan yang diperoleh perusahaan dalam menerapkan dan mengembangkan pengetahuan. Terdapat kutipan wawancara dengan informan terkait alasan penerapan KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dilihat sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah pengetahuan yang di miliki perusahaan tercipta dari pengetahuan yang diam-diam (tacit knowledge)?”*

“Ya, dari pengetahuan karyawan yang dimiliki secara individu kemudian kita salurkan pengetahuan-pengetahuan yang di miliki karyawan tersebut pada wadah KM yang kita sediakan. Kemudian pengetahuan juga dapat didapatkan dari community of interest, dari club-club, peer assist, dari learn and share antar karyawan, leader café, project retrospect, blog, wiki dan segala macam bisa kita dapatkan dari sini”

Pertanyaan 2 : *“Bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal?”*

“Yaitu misal dengan memberikan karyawan tugas pelatihan di luar. Di ikutkan workshop atau seminar dari luar, jadi saat mereka tiba di sini mereka wajib melakukan learn and share di unitnya atau unit yg lain yang membutuhkan berhubungan seperti itu. Kemudian bisa juga dilakukan dengan cara leader café tadi, mengundang para pakar atau leader, seperti Bu Risma atau direktornya GI atau segala macam.”

Dari pertanyaan yang diajukan kepada informan, dan jawaban yang didapat berkaitan dengan sumber pengetahuan pada pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada PT Semen Indonesia. Pengetahuan yang diperoleh berasal dari pengetahuan yang dimiliki karyawan secara individu yang kemudian disalurkan pada wadah KM yang telah disediakan oleh perusahaan. Perusahaan juga memperoleh sumber pengetahuan dari luar berdasarkan dari pelatihan dan seminar-seminar yang

diberikan kepada karyawan untuk dibagikan kepada unit-unit lain yang membutuhkan.

5.5.2.6. Pemanfaatan KM

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan adanya pemanfaatan penerapan KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang berkaitan dengan tahapan-tahapan yang dilakukan perusahaan dalam fungsionalitas pemanfaatan portal KM dalam mengelola, mengembangkan serta menyebarkan pengetahuan yang diperoleh. Tahapan tersebut dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Pengelolaan Pengetahuan

Pengelolaan pengetahuan merupakan tahapan proses pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengelolaan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dasar permasalahan pengetahuan?”*

“Kalau ini dapat dilakukan dengan dua cara, dilakukan dengan peer assist, kemudian apabila karyawan ini perlu pengembangan lebih lagi itu dilakukan dengan training. Tapi kalau ada 2 atau lebih karyawan maka hanya 1 yang kita training lalu kemudian yang di training ini yang melakukan learn and share.”

Pertanyaan 2 : *“Bagaimana pengaruh perkembangan penggunaan KM ini sebelum adanya unit KM pada perusahaan?”*

“Dulu sih sebelum di kembangkannya penggunaan KM ini misal contoh orang mutasi belum tahu apa-apa, kerjanya dia apa, yang harus di lakukan seperti apa. Nah jadi yang paling kelihatan di sini sebenarnya peran peer assist ini pada penerapan KM di perusahaan. Jadi orang yang akan menepati posisi yg di berikan dia akan tahu seperti apa jobdesk nya, perkerjaannya yg masih terpending, kemudian apa yang dapat di improve pada posisi ini. Kemudian share learning juga kita kan bisa sama-sama dapat pengetahuan dari orang yang ada di share learning tersebut, kita juga dapat mengurangi biaya pelatihan karna orang tersebut akan

membagikan pengetahuannya melalui share learning ini. Bisa di bilang penerapan KM ini memberikan dampak yg efisien pada perusahaan.”

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk mengidentifikasi permasalahan yang terdapat pada perusahaan dengan melakukan Peer Assist. Pengaplikasian peer assist dapat memberikan pengetahuan pada karyawan yang melakukan rotasi pergantian wewenang dapat mempelajari jobdesk yang diberikan sehingga mengurangi resiko kesalahan dalam menjalankan pekerjaan dan meningkatkan efisiensi perusahaan.

b) Scope Unit KM

Scope unit KM merupakan ruang lingkup dari unit KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan unit khusus KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Dari 9 kompetensi tadi CoP, Peer Assist dan lain-lain maksudnya seperti apa?”*

“CoP merupakan suatu perkumpulan orang-orang yang menguasai suatu bidang atau ekspert di bidang tertentu dimana mereka dapat berbagi pengetahuan apa saja kemudian dapat di daftarkan kesini. Boleh tentang perusahaan atau apapun yang di daftarkan pada kami di departemen KM. Peer assist merupakan pertukaran atau mutasi karyawan yg terdapat pada organisasi. Jadi apabila ada karyawan dimutasi dari bagian A ke bagian lain maka karyawan yang lama dan yang sedang di mutasikan ini dapat melakukan peer assist guna untuk berbagi pengetahuan seperti apa pekerjaan di unit tersebut dan kendalanya itu seperti apa dan apa yg dapat di improve pada bidang ini. Learning and share, disini ada berbagai macam mulai dari skala kecil sampai skala besar, dan ada juga namanya leader café. Learn and share skala kecil ini sifatnya didalam unit kerja, misal seorang karyawan baru saja mengikuti pelatihan dari luar tentang knowledge management, disini karyawan tersebut kemudian berbagi pengetahuan yang dia dapatkan selama pelatihan tersebut dengan mengundang beberapa karyawan di unit dia di tempatkan. Kemudian untuk skala besar karyawan ini mengundang beberapa karyawan pada unit kerja lain untuk bergabung pesertanya lebih dari 30 orang. Untuk leader café ini kita menghadirkan orang-orang leader, pernah memanggil Bu Risma dan lain-lain. Kemudian project retrospect, misalkan perusahaan pernah mengalami suatu masalah di pabrik atau dimanapun kemudian kita mencari suatu cara bagaimana mengendalikan suatu masalah ini dan bagaimana solusinya. Kemudian kita collect dari berbagai sumber dan memberikan saran untuk perbaikannya, nah ini dinamakan project retrospect istilahnya memanggil para ekspertnya untuk menangani permasalahan tersebut. Community of interest, perkumpulan dari club-club atau hobi misal hobi sepeda, mobil dan segala macam. Nah disini juga mereka bisa

mendaftarkan pada kami untuk sharing pengetahuan yang mereka lakukan.”

Pertanyaan 2 : *“Untuk peer assist ini apakah hanya di berikan pada karyawan yg mutasi saja atau apakah misal ada karyawan yg ahli pada bidang tertentu?”*

“Bisa juga sih sebenarnya untuk kasus yang seperti itu. Jadi sebelum karyawan itu pensiun kemudian ada karyawan pengganti yang akan menempati posisinya maka karyawan yang hendak pensiun ini akan melakukan peer assist terlebih dahulu pada karyawan yang akan menggantikan posisinya tersebut. Jadi akan di berikan waktu untuk membagikan apa saja knowledge yg dapat mereka bagikan.”

Ruang lingkup penerapan pengelolaan pengetahuan yang terdapat pada PT Semen Indonesia terdiri dari kompetensi-kompetensi yang telah di konsultasikan pada konsultan redunamis yang terdiri atas CoP (Community of Practice), Peer Assist, Share Learning, Project Retrospect, Community of Interest dan Expert Locator dimana pengetahuan yang karyawan peroleh dapat di daftarkan pada kompetensi-kompetensi tersebut.

5.5.2.7. Optimalisasi KM

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan adanya tahapan proses optimalisasi berkaitan dengan KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yang berhubungan dengan perencanaan, tahapan, dan hasil pengembangan dari pengetahuan yang diperoleh. Tahapan tersebut dikelompokkan pada kategori “Optimalisasi KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Pengembangan Pengetahuan

Pengembangan pengetahuan merupakan tahapan pengembangan pengetahuan serta hasil dari pengembangan KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengembangan pengetahuan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana pengembangan pengetahuan yang dilakukan perusahaan?”*

“Pengembangan ya dengan terus melakukan pengetahuan update dari luar. Misal mengikut sertakan training di luar dan di bawa kembali ke forum learn and share. Ataupun memanggil ahli misal di bidang supply chain itu memberikan pengetahuan kepada kita.”

Pertanyaan 2 : *“Berupa apakah hasil pengembangan pengetahuan yang dilakukan perusahaan?”*

“Hasil pengembangan pengetahuan terdapat pada portal KM, kemudian pada project retrospect juga di lakukan hasil pengembangan pengetahuan yg berupa buku.”

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terus melakukan pembaharuan pengetahuan dari luar guna untuk mengembangkan pengetahuan yang terdapat pada perusahaan. Yaitu dengan mengikut sertakan para karyawan pada training atau pelatihan yang terdapat diluar maupun menmanggil ahli berkaitan dengan pengetahuan yang di butuhkan. Hasil dari pengembangan pengetahuan terdapat pada portal KM serta juga terdapat pengembangan pengetahuan yang berupa buku.

b) Mempertahankan Pengetahuan

Sub-kategori mempertahankan pengetahuan merupakan tahapan upaya pengetahuan dalam mempertahankan pengetahuan yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan mempertahankan pengetahuan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah cara perusahaan mempertahankan dan mengoptimalkan pengetahuan yang diperoleh?”*

“Kita dokumentasikan, simpan dan optimalkan pengetahuan-pengetahuan pada portal KM ini. Meliputi materi, foto kegiatan, daftar hadir, semua kita inputkan pada portal KM.”

Upaya PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam mempertahankan dan mengoptimalkan pengetahuan yang telah diperoleh yaitu dengan menyimpan, mendokumentasikan serta di optimalkan dengan menggunakan portal KM dimana semua pengetahuan yang diinputkan dapat meliputi materi, foto kegiatan, daftar hadir dan lain-lain.

c) Penyebaran Pengetahuan

Penyebaran pengetahuan merupakan proses penyebaran pengetahuan dari penerapan KM pada perusahaan. Terdapat kutipan wawancara dengan informan terkait penyebaran pengetahuan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat di lihat sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimana proses pengiriman dan penyebaran pengetahuan di perusahaan?”*

“Seperti yang saya jelaskan tadi, dimana karyawan dapat menginputkan blog, wiki, mau menginputkan learn and share yang mereka lakukan di unit kerja, mau comment, diskusi tentang apapun, ya di wadah ini di portal KM”

Pertanyaan 2 : *“Apakah sebaliknya dalam pembuatan knowledge juga dapat berhubungan dengan proses bisnis?”*

“Bisa dibilang sih seperti itu. Kita kan berbagi informasi yang terkait dengan perusahaan, teman-teman lain juga dapat bergabung di sini membahas apa saja karena terdapat banyak informasi yang di masukkan disini.”

BPM dan KM pada perusahaan saling berhubungan terutama dalam mendesain dan memodelkan proses bisnis dapat menggunakan pengetahuan yang dibuat sendiri maupun berasal dari luar. Penyebaran dan pengiriman pengetahuan pada perusahaan juga dilakukan dengan menggunakan portal KM sehingga dapat di akses oleh seluruh karyawan yang terdapat pada perusahaan.

5.5.2.8. Pemanfaatan Software

Hasil wawancara yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan jenis perangkat lunak yang digunakan dalam BPM dan KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pemanfaatan perangkat lunak pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan Software” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Portal KM

Definisi & Fungsi Portal KM merupakan pemanfaatan KM dengan menggunakan perangkat lunak portal base yang dinamakan Portal KM pada

perusahaan. Terdapat kutipan wawancara dengan informan terkait definisi dan fungsi portal KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dilihat sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Portal KM pada pengelolaan pengetahuan itu sendiri maksudnya adalah perangkat yang seperti apa?”*

“Portal KM ini perangkat lunak yang dapat kita akses dengan web. Nah portal KM ini berisi blog, video, wiki, discussion, dan event dimana semua orang dapat berbagi apapun knowledge yg mereka punya dengan mendaftarkan sesuai form yang sudah kami sediakan. Kemudian di portal KM ini juga terdapat reward yang di peruntukan pada para pengguna, fungsi untuk menggerakkan karyawan agar dapat berbagi ilmu atau tacit knowledge yang mereka miliki. Ini kami namakan point KM.”

Pertanyaan 2 : *“Maksud dari sistem point pada portal KM ini bagaimana?”*

“Jadi sistem ini point KM udah terhitung secara otomatis, juga terdapat list top user yang telah mengumpulkan point KM dengan banyak. Tiap knowledge yang mereka masukkan pada portal KM ini karyawan akan diberikan point sesuai kategori dari yang mereka inputkan. Misal ketentuannya apabila karyawan ini hanya mengupload blog dapat point 1-2, trus ada karyawan yang memberikan komentar pada blog tersebut ada point juga 1. Nah kalau yang paling besar pointnya didapatkan dari learn and share atau leader café, kemudian menjadi pembicara pada learn and share baik skala kecil atau besar itu pointnya juga besar. Nah itu semua termasuk knowledge management yang telah kita lakukan di perusahaan ini.”

Pertanyaan 3 : *“Untuk apa saja biasanya point yang telah dikumpulkan oleh karyawan digunakan?”*

“Dari point ini kita berikan sebuah gift atau reward misal dapat tumbler dari hasil penukaran point tersebut. Apabila karyawan sudah mengumpulkan point sebanyak 100 maka tiap kuarteran karyawan ini berhak menukarkan point yang mereka peroleh, kemudian apabila selama setahun juga boleh jadi dapatnya akan lebih besar. Jadi kita seperti memberikan motivasi pada karyawan agar terus berkontribusi pada KM ini untuk mengeluarkan knowledge yang mereka punya dan berbagi pada karyawan yg lainnya.”

Portal KM merupakan perangkat lunak yang mendukung pengelolaan pengetahuan pada perusahaan dimana perangkat lunak ini dapat di akses dengan menggunakan web. Pada portal KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, berisikan blog, video, discussion dan event dalam membagikan pengetahuan yang mereka miliki. Portal KM ini juga memiliki sistem point yang dinamakan Point KM. Penggunaan Point Portal

KM sistem point yang sudah terhitung secara otomatis pada portal KM yang diberikan kepada karyawan yang berasal dari pengetahuan-pengetahuan yang telah di inputkan pada Portal KM. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memberikan gift atau reward dari point KM yang telah dikumpulkan oleh para karyawan. Tujuan penggunaan point KM pada portal KM ini adalah untuk memberikan motivasi pada karyawan agar terus berkontribusi dalam membagikan pengetahuan pada perusahaan.

b) Fungsionalitas Portal KM

Fungsionalitas Portal KM merupakan kegunaan-kegunaan atau fungsi dari Portal KM yang terdapat pada perusahaan. Terdapat kutipan wawancara dengan informan terkait penggunaan point portal KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat di lihat sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Apakah terdapat diskusi-diskusi yang dilakukan oleh para karyawan pada kolom komentar yang tersedia di Portal KM?”*

“Ada, sebenarnya juga ada terdapat menu diskusi pada portal KM ini. Jadi karyawan dapat menanyakan apa yang tidak mereka ketahui tentang sesuatu kemudian dapat mereka langsung tanyakan di bagian diskusi ini kemudian nanti ada yang mengomentari dan seterusnya seperti itu. Tapi kita tidak dapat mengetahui pegawai mana yang sedang online mengakses portal KM tersebut”

Pertanyaan 2 : *“Apakah portal KM ini juga telah mengintegrasikan keseluruhan proses bisnis pada perusahaan?”*

“Sebenarnya saya agak kurang paham, tapi kalau karyawan ingin mengetahui proses bisnis yang terdapat di sini maka ini dapat di jadikan wadahnya untuk mencari pengetahuan apa saja yang terdapat pada perusahaan. Pengetahuan dari karyawan-karyawan yg pensiun juga terdapat disini.”

Pertanyaan 3 : *“Bagaimana kesuksesan software tersebut pada perusahaan?”*

“Bagi kami sebagai eksekutor sangat memudahkan kerja kami, karna kita tidak secara manual lagi untuk mereview data point. Kemudian pada karyawan mereka tinggal membuka laptop kemudian akses portal KM terus mereka dapat bertanya di sini, kemudian karyawan yang mengerti dapat langsung menjawab. Memudahkan karyawan untuk melakukan diskusi juga memperoleh pengetahuan.”

Pada Portal KM terdapat menu diskusi sehingga memudahkan karyawan agar saling berdiskusi menyelesaikan permasalahan langsung pada saat menggunakan atau mengakses portal KM pada perusahaan. Portal KM juga memberikan kemudahan bagi para karyawan dan eksekutor terutama dalam memperoleh pengetahuan yang terdapat pada perusahaan.

c) Rencana Pengembangan Portal KM

Rencana pengembangan portal KM merupakan harapan serta saran terkait dengan pengembangan portal KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan rencana pengembangan portal KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Perkembangan lain seperti apa yang di harapkan pada perangkat yang digunakan?”*

“Kedepannya sih diharapkan ada pengembangan, mungkin diharapkan agar dapat terhubung ke sistem-sistem lainnya. Saya pribadi sih mengharapkan report yang lebih otomatis lagi, seperti report yang kita dapatkan disini dapat kita tarik ke excel, jadi dengan itu dapat kita olah lagi. Jadi report yang kita inginkan dapat langsung tampil begitu maksudnya. Kemudian tentang redeem point juga masih secara manual, jadi kita ada history nya tapi tetap masih kita kelompokkan sendiri seperti itu. Jadi yang di harapkan bisa di kelompokkan secara otomatis begitu karna ya masih belum tersistem istilahnya. Jadi apabila kita download reportnya kita sudah tau reward yang karyawan ini dapatkan seperti apa begitu. Jadi point yang di peroleh karyawan ini sebenarnya tiap tahun baru akan hangus mengulang dari 0 lagi.”

Pada portal KM diharapkan dilakukan pengembangan terhadap perangkat yang digunakan terutama pada integrasi ke sistem-sistem lainnya yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

d) Perangkat Lunak Lainnya

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki perangkat lunak lainnya yang mendukung BPM dan KM. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan perangkat lunak lainnya pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Apakah ada perangkat lunak lainnya pada pembuatan business process management?”*

*“Untuk itu sebenarnya kami ada aplikasi, tapi internal sih namanya **simple yaitu aplikasi yang kita kembangkan secara internal untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan proses bisnis di sini.**”*

Pertanyaan 2 : *“Pada perangkat yang digunakan itu apakah ada interaksi sosialnya?”*

*“Kalau di KM nya sih ada, cuma kalau di **BPM ini cuma sebatas ketika pada saat review dari bisnis proses** tersebut. Misal terlihat disini, tapi saya disini tidak ada proses bisnis developmentnya, jadi tidak bisa kita lihatkan secara jelas. **Misalkan ini kita evaluate, ini contoh dokumen proses bisnis untuk term reference pelatihan. Kemudian pada dokumen ini muncul notifikasi untuk orang-orang yg berpengaruh pada dokumen ini kemudian apabila kita review, di aplikasi ini terdapat sebuah fungsi untuk memberikan komen.** Misal terdapat banyak kekurangan pada ini sampai sini. **Jadi ya hanya sebatas pada saat proses review saja.** Tapi saat proses sosialisasi dan segala macam sih, lebih ke secara langsung karna komunikasinya akan lebih efektif apabila di lakukan secara tatap muka atau diskusi langsung seperti itu.”*

Pertanyaan 3 : *“Apakah terdapat media elektronik lainnya yang digunakan dalam menyimpan pengetahuan perusahaan?”*

*“Sejauh ini sih baru portal KM ini, pada unit ini juga kita **mengelola perpustakaan yang saat ini mau mengarah ke e-library.** Karna sejauh ini **masih pada menggunakan perpustakaan secara fisik.** Ya jadi ini mau mengembangkan ke e-library. Kita juga ada **e-learning, berhubungan dengan diklat. Dimana pelatihan tidak hanya dilakukan di kelas tapi dapat dilakukan secara online.** Materi-materinya pun cukup menarik karna terdapat animasi-animasi seperti itu. Tapi tidak berada di unit KM kami, ada unit diklat sendiri.”*

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki perangkat lunak yang kembangkan sendiri secara internal dalam mengelola proses bisnis pada perusahaan yang dinamakan simple. Interaksi sosial yang terdapat pada perangkat lunak tersebut terjadi hanya pada saat proses review pada pembuatan proses bisnis dimana dapat ditambahkan komentar pada bagian yang dirasa membutuhkan evaluasi perancangan ulang, kemudian untuk tahapan sosialisasi proses bisnis yang sudah di proses lebih mudah melakukan komunikasi secara langsung. PT Semen Indonesia (Persero) Tbk saat ini juga sedang mengarah dalam pengelolaan perpustakaan elektronik yaitu e-library.

Terdapat juga e-learning yang dikelola oleh unit diklat, e-learning diberikan kepada karyawan yang ingin mengembangkan diri dimana pada e-learning terdapat pelatihan-pelatihan yang dilakukan secara online.

e) Peran Pengelola Portal KM

Peran Pengelola Portal KM merupakan peranan dari pengelola Portal KM dalam menangani penggunaan portal KM yang terdapat pada perusahaan. Terdapat kutipan wawancara dengan informan terkait peran pengelola portal KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dapat di lihat sebagai berikut.

Pertanyaan 1 : *“Tugas eksekutor yang terdapat pada portal KM itu seperti apa?”*

“Jadi eksekutor ini memiliki peranan dalam mereview inputan pengetahuan dari user. Ya inputannya di portal termasuk ya materi, foto, dan lain sebagainya apakah sudah sesuai dengan latar belakangnya, pembahasannya, yang dapat dijadikan bahan untuk orang lain dapat melihat juga. Kemudian juga bila ada karyawan bertanya pada menu diskusi, sebenarnya akan masuk terlebih dahulu ke eksekutor cepat-cepat untuk mereview dan mengapprove apa yang di inputkan. Supaya karyawan lain langsung dapat menanggapi. Karena dulu sempat kejadian saat awal mula portal KM ini ada karyawan yang malah share tentang hal pribadi. Jadi kita batasi untuk sekarang harus ada approvment dari kita.”

Terdapat suatu peranan dalam mengelola portal KM yang dinamakan eksekutor. Eksekutor pada portal KM memiliki peranan dalam mereview dan mencocokkan tiap masukan pengetahuan dari user seperti materi, foto, galeri, komentar dan lainnya apakah sudah sesuai dengan latar belakang pembahasannya kemudian dengan persetujuan dari eksekutor maka inputan yang telah di masukkan oleh user tadi dapat dibaca oleh user lainnya.

f) Pengaruh Perangkat Lunak

Pengaruh perangkat lunak merupakan analisa pengaruh serta manfaat perangkat lunak pada penerapan BPM dan KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Berikut kutipan hasil wawancara yang telah di ajukan berkaitan dengan pengaruh dan manfaat KM pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Pertanyaan 1 : *“Bagaimanakah pengaruh software tersebut dalam mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis?”*

“Untuk mengelola pengetahuan sangat berpengaruh, kemudian untuk manajemen proses bisnisnya tergantung apabila ada pengetahuan yg sesuai yg menunjang proses bisnis di sini maka bisa jadi sangat berpengaruh juga sesuai topik yang terdapat kemudian bisa dipelajari. Misal apabila ada metode penerapan baru pada pengadaan kemudian hasil learn and share itu dapat di lihat disini, maka unit-unit lain juga dapat mencontoh pengetahuan tersebut untuk pengaplikasiannya pada proses bisnis yang mereka kembangkan atau jalankan seperti itu.”

Penggunaan portal KM pada perusahaan sangat membantu pada pengelolaan pengetahuan, dalam manajemen proses bisnis juga akan menjadi sangat berpengaruh apabila terdapat pengetahuan yang menunjang proses bisnis sesuai dari topik yang dipelajari.

5.6. Analisis Lintas Kasus

Pada penelitian ini dilakukan analisis lintas kasus terhadap dua studi kasus yang dilakukan sebelumnya. Dari dua studi kasus diperoleh gambaran pemetaan umum berdasarkan pada wawancara yang dilakukan berkaitan dengan BPM, KM, serta penggunaan *social software*. Setelah melakukan wawancara, peneliti melakukan transkrip wawancara dengan memberikan label pada tiap jawaban yang diberikan oleh informan. Tahapan pemberian label pada transkrip wawancara ini disebut tahapan *open coding* pada metode *grounded theory*. Pemberian label yang dilakukan bertujuan untuk memudahkan pengelompokan jawaban yang diberikan oleh informan. Setelah tahapan pemberian label maka tahapan berikutnya adalah melakukan pengelompokan fungsi yang sama dari tiap label wawancara. Label akan dikelompokkan berdasarkan fungsi yang sama, dalam penelitian ini contohnya label “betuk proses bisnis” akan dikelompokkan dengan label “cakupan bisnis” dan dari pengelompokan label tersebut kemudian dikategorikan dengan nama “Inisiasi Proses Bisnis”. Pemberian kategori pada hasil wawancara disebut dengan tahapan *axial coding* pada metode *grounded theory*. Pada penelitian ini kategori dibagi menjadi kategori utama dan terdapat sub-kategori.

Kategori yang telah dibuat pada hasil wawancara pada tiap studi kasus akan dilakukan *cross-sectional* tiap kategorinya. Hasil dari *cross-*

sectional digunakan untuk membandingkan hasil yang dimiliki pada tiap objek penelitian tersebut. Kategori yang digunakan adalah hasil gabungan dari kategori yang terdapat pada kategori PT PJB dan kategori PT Semen Indonesia. Pemilihan kategori secara keseluruhan pada objek penelitian disebut dengan tahapan *selective coding* pada metode *grounded theory*. Tahapan ini merupakan tahapan akhir dimana diketahui hasil pengolahan data yang dilakukan. Kategori hasil dari pengolahan data disajikan pada tabel 5.14.

Tabel 5. 14. Tabel Kategori

Topik Wawancara	Kategori	Sub-Kategori
<i>Business Process Management</i>	Inisiasi Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Proses Bisnis Perusahaan • Pendefinisian Proses Bisnis • Identifikasi Proses Bisnis
	Pemanfaatan Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Tahapan penerapan Proses Bisnis
	Monitoring Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Rencana Pengembangan Proses Bisnis • Pengukuran Proses Bisnis • Pengawasan Proses Bisnis
	Optimalisasi Proses Bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Kesesuaian Proses Bisnis • Pengaruh Proses Bisnis
<i>Knowledge Management</i>	Inisiasi KM	<ul style="list-style-type: none"> • Alasan Penerapan KM • Sumber Pengetahuan
	Pemanfaatan KM	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan Pengetahuan • Scope Unit KM
	Optimalisasi KM	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan Pengetahuan • Mempertahankan Pengetahuan

		<ul style="list-style-type: none"> • Penyebaran Pengetahuan
Penggunaan <i>Software</i>	Pemanfaatan Software	<ul style="list-style-type: none"> • Portal KM • Fungsionalitas Portal KM • Rencana Pengembangan Portal KM • Jenis Perangkat Lunak Lainnya • Tantangan Perangkat Lunak • Pengaruh Perangkat Lunak

Pada tabel 5.13 merupakan kategori pada hasil pengolahan berkaitan dengan wawancara informan. Berikut merupakan penjelasan tiap kategori yang muncul pada penelitian ini, yaitu:

1. Kategori Inisiasi Proses Bisnis

Kategori inisiasi proses bisnis diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan tahapan pendefinisian dan identifikasi proses bisnis pada objek penelitian.

2. Kategori Pemanfaatan Proses Bisnis

Kategori pemanfaatan proses bisnis diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan tahapan pengelolaan proses bisnis pada objek penelitian.

3. Kategori *Monitoring* Proses Bisnis

Kategori *Monitoring* Proses bisnis diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan proses pemantauan, pengukuran serta pengembangan proses bisnis pada objek penelitian.

4. Kategori Optimalisasi Proses Bisnis

Kategori optimalisasi proses bisnis diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan kesesuaian serta pengaruh proses bisnis pada pengembangan proses bisnis objek penelitian.

5. Inisiasi KM

Kategori inisiasi KM diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan alasan penerapan dan sumber pengetahuan dalam pengelolaan pengetahuan pada objek penelitian.

6. Pemanfaatan KM

Kategori pemanfaatan KM diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan tahapan pengelolaan pengetahuan, lingkup pengelolaan pengetahuan serta unit khusus dalam pengelolaan pengetahuan pada objek penelitian.

7. Optimalisasi KM

Kategori optimalisasi KM diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan tahapan pengembangan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, serta mempertahankan pengetahuan dalam pengelolaan pengetahuan pada objek penelitian.

8. Pemanfaatan *Software*

Kategori pemanfaatan *software* diambil dari beberapa label wawancara berkaitan dengan perangkat lunak yang digunakan, fungsionalitas perangkat lunak dan pengaruh penggunaan perangkat lunak pada objek penelitian.

5.6.1. Analisis Inisiasi Proses Bisnis

Analisis proses bisnis merupakan langkah awal atau permulaan dalam penerapan BPM pada perusahaan. Analisis proses bisnis berkaitan dengan proses *design* dalam siklus hidup BPM. Proses *design* berkaitan dengan menentukan, identifikasi proses bisnis dan hubungan revelansi proses yang berhubungan dengan satu sama lain.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang terdapat berkaitan dengan proses *design*. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Inisiasi Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Proses Bisnis Perusahaan

Sub-kategori proses bisnis perusahaan menyimpulkan peranan BPM yang terdapat pada objek penelitian. Proses bisnis merupakan keseluruhan aktivitas yang merubah input menjadi output dengan memanfaatkan keseluruhan sumber daya dengan cara yang terpercaya, konsisten, dan berulang dalam mencapai tujuan perusahaan (Zairi, 1997 & Wagner, 2008). Hasil pengolahan data pada penelitian di PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan bahwa BPM merupakan hubungan lintas fungsi dari unit kerja yang terdapat pada perusahaan. Dimana proses bisnis yang terdapat pada perusahaan didukung oleh unit kerja lain. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Jadi business process management ini ibaratkan hubungan lintas fungsi atau unit kerja...”

“...kegiatannya mulai perencanaan strategis, portofolio, pengelolaan proyek sampai ke operasi tambang...”

Adapun hasil penelitian pada PT PJB menunjukkan bahwa BPM merupakan hubungan lintas fungsi di bidang pembangkitan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...proses bisnis kita di bidang pembangkitan dan itu pasti Bergeraknya di operasi dan pemeliharaan. Pembangkitan, operasi pembangkit, pemeliharaan pembangkit, pengadaan pembangkit, nah kemudian ini agar dapat bergerak itu di support oleh apa. Di support oleh asset knowledge, organisasi strategic learning, asset management strategic, kemudian customer.”

b) Pendefinisian Proses Bisnis

Sub-kategori pendefinisian proses bisnis merupakan tahapan pendefinisian proses bisnis pada perusahaan yaitu langkah dokumentasi dalam memodelkan

proses bisnis yang telah di buat atau di definisikan. Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki metode-metode tersendiri yang telah ditetapkan dalam mendefinisikan proses bisnis. Pada PT PJB proses bisnis di definisikan melalui RJPP atau Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...tiap proses bisnis perusahaan terdapat di RJPP atau rancangan jangka panjang perusahaan, dan strategi perusahaan. Prosesnya adalah memotret alur atau proses bisnis perusahaan mulai dari hulu sampai hilir”

“Jadi contoh isi RJPP itu seperti ini mulai dari customer masuk memberikan perintah, kemudian perintah itu di terima oleh bagian strategic ini, yang mana akan terus digerakkan sampai ke masuk ke bagian-bagian engineering, keuangan, SDM, pengadaan. Kemudian apabila sudah masuk maka akan lanjut kita buat kajian-kajiannya...”

Sedangkan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, mendefinisikan proses bisnis yang terdapat pada perusahaan menggunakan APQC dan untuk memodelkannya PT Semen Indonesia (Persero) Tbk menggunakan Visio. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Iya sudah kita definisikan terlebih dahulu di sini begitu... Jadi proses bisnis disini dibuat dengan menggunakan APQC - American Productivity Quality Center bisa di search di google. Sebenarnya step by step nya seperti yang di bicarakan tadi, di sini banyak terdapat spesialis jadi kami mendesain bisnis proses yang di butuhkan seperti apa, terus kami memodelkan tapi memodelkan masih sebatas via Visio sih...”

c) Identifikasi Proses Bisnis

Sub-kategori identifikasi proses bisnis merupakan tahapan identifikasi proses bisnis yang terdapat pada perusahaan. Tahapan identifikasi proses bisnis ini merupakan proses penentuan dan identifikasi proses bisnis dan hubungan tiap

proses bisnis satu sama lain. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses identifikasi dalam menentukan dan mengembangkan proses bisnisnya. Proses bisnis pada PT PJB berasal dari penerjemahan penugasan dari PLN yang kemudian dibuatkan kajian kontrak kinerjanya dimana kajian ini akan selalu diukur perkembangannya. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Tiap proses bisnis berasal dari penerjemahan penugasan dari PLN, terkait dengan pembangkitan, kemudian disusun rencana strategis dan kajian-kajian penghubung, mulai dari KKF (kajian keuangan dan finansial), KKO (kajian kelayakan operasi), kemudian dilakukan kajian resiko, langsung dilaksanakan sampai implementasi, laporan, dan evaluasi”

“...tiap proses sudah di terjemahkan atau di turunkan mulai dari proses bisnis mapping data sampai ke prosedur SOP, IKA (instruksi Kerja), yang hasil kinerjanya diukur melalui kontrak kinerja”

Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk proses bisnis telah diidentifikasi dan kemudian dikembangkan menggunakan APQC sehingga diperoleh 27 proses bisnis yang telah didefinisikan dan dijabarkan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...kita pakai dasar APQC. Kalau di APQC proses bisnis defaultnya itu ada 12, kemudian kalau kita ini dikembangkan menjadi 27. Jadi apabila sebuah perusahaan itu berdiri kita dapat lihat proses bisnisnya apa saja itu bisa dilihat melalui APQC ini. Nah kalau kita itu tadi sudah kita kembangkan sehingga jadi 27 bisnis proses”

“Jadi pada 27 kapabilitas ini kita sudah pakai basisnya APQC. Jadi APQC itu sudah lengkap sekali... Dari kelompok proses ini kemudian di detailkan lagi, di jabarkan lagi mulai dari penilaian lingkungan eksternal, survey pasar sampai kebawah...”

5.6.2. Analisis Pemanfaatan Proses Bisnis

Analisis pemanfaatan proses bisnis merupakan langkah-langkah pelaksanaan penerapan BPM pada perusahaan. Analisis pemanfaatan proses bisnis berkaitan dengan proses *execution* dalam siklus hidup BPM. Proses *execution* berkaitan dengan langkah dalam menerapkan proses bisnis, mengubah proses bisnis yang telah ada menjadi proses bisnis yang diharapkan dengan mengukur aliran proses bisnisnya, serta integrasi terhadap sistem lain yang terhubung pada perusahaan.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang terdapat berkaitan dengan proses *excution*. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Tahapan Penerapan Proses Bisnis

Sub-kategori tahapan penerapan proses bisnis perusahaan menyimpulkan hasil proses bisnis yang telah di desain diterima dan dilakukan langkah-langkah perapannya pada perusahaan. Tahapan ini menjelaskan bagaimana proses bisnis baru yang telah dibuat di operasikan pada pengembangan dan implementasinya. Pengembangan proses bisnis pada perusahaan juga akan selalu di perbarui dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Tiap proses bisnis juga akan dibuatkan prosedur yang mengatur jalannya proses bisnis yang diterapkan dimana terdapat aturan serta kebijakan-kebijakan agar proses bisnis yang dijalankan dapat terlaksana dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Dijalankan dengan menggunakan strategi-strategi merujuk pada regulasi yang berlaku. Ada terdapat semacam laporan di perusahaan. Dimana apabila di buka terdapat strategi-strategi keseluruhan perusahaan. Misal leadership itu apa saja yg dilakukan pada strategi ini, jadi ini di ukur semuanya kita ukur dan di kendalikan sampai akhirnya tujuan strateginya dapat tercapai...”

“...pada prinsipnya proses bisnis akan selalu di upgrade atau disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi, misal dengan memperhatikan ekspektasi dari stakeholder pemegang saham dan industry / market...”

“Dari hasil desain proses bisnis yg telah di buat tadi kemudian kami letakkan di prosedur. Jadi kami punya level dokumentasi, mulai dari pedoman, prosedur, instruksi kerja dan form... Jadi melalui panduan ini mereka dapat menjalankan proses bisnisnya dengan memperhatikan aturan yang ada di prosedur maupun intruksi kerja”

5.6.3. Analisis Monitoring Proses Bisnis

Analisis *monitoring* proses bisnis merupakan langkah-langkah pemantauan, meninjau dan menganalisa seberapa baik kinerja proses yang berjalan dalam penerapan BPM pada perusahaan. Analisis monitoring proses bisnis berkaitan dengan proses *monitoring* dalam siklus hidup BPM. Proses ini menerima hasil dari pemantauan aliran data proses bisnis dan diharapkan dapat mengoreksi atau menangani penyimpangan atau permasalahan pada penerapan proses bisnis tersebut.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang terdapat berkaitan dengan proses *monitoring*. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “*Monitoring Proses Bisnis*” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Rencana Pengembangan Proses Bisnis

Sub-kategori rencana pengembangan proses bisnis menyimpulkan rencana bisnis baru atau pengembangan proses bisnis yang terdapat pada perusahaan. Tahapan ini menjelaskan bahwa perusahaan telah memiliki rencana pengembangan proses bisnis dimana perusahaan terus menerus memperbaharui proses bisnis yang mereka terapkan. Rencana pengembangan ini juga telah di tetapkan pada saat proses pendefinisian dilakukan. PT PJB telah memiliki rencana pengembangan perusahaan yang terdapat pada RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan). Dimana pada RJPP merupakan turunan proses bisnis dari induk perusahaan yang

berisikan rencana dan strategi perusahaan kedepannya. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Ya sudah, terdapat pada roadmap perusahaan (rencana jangka panjang perusahaan). Jadi bila ditanya apakah memiliki roadmap, ada mulai dari tahun 1995 terus berkembang dengan strategi seperti ini sampai tahun 2021 dan ini betul-betul di terjemahkan secara real. Buktinya bisa di lihat pada anak perusahaan dan juga pada tahun 2021 kita sudah memilki rencana kedepannya akan seperti apa, maksudnya mau kita ini apa seperti itu. Jadi pada anak perusahaan saja kita sudah memiliki roadmap dan strategi akan kedepannya. Nah ini juga merujuk sebenarnya dari pusat atau PLN. Karna kan kita anak perusahaan, jadi ini bisa di bilang menurunkan proses bisnis dari indukannya seperti itu”

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk juga telah memiliki rencana pengembangan proses bisnis lain seperti membuka anak usaha baru serta memperbaiki proses bisnis yang masih belum rampung implementasinya. Rencana proses bisnis yang dilakukan sudah sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang telah di terapkan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Mungkin kita akan membuka anak usaha baru, kalau seperti pada gambar yang saya tunjukan ini yang di merahin ini tentu akan kami buat. Ini proses bisnis yang kami dapat nilai merah dan akan di perbaiki. Tapi misal kalau proses bisnis lain mungkin kami akan buka suatu anak usaha yang mana mereka akan mendukung operasional perusahaan. Dengan kata lain kita sudah memiliki kemungkinan proses bisnis yang di jalankan pada scenario yang sedikit berbeda. Dimana proses bisnis yang baru itu sudah sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang sudah ada”

b) Pengukuran Proses Bisnis

Sub-kategori pengukuran proses bisnis merupakan langkah dimana perusahaan mengukur serta menganalisa proses bisnis yang telah diterapkan pada perusahaan. Tahapan ini menjelaskan bahwa perusahaan telah mengukur aliran proses bisnis yang mereka terapkan serta terdapat unit atau bidang yang melakukan proses pengukuran tersebut. PT PJB memiliki bidang khusus dalam mengukur kinerja perusahaan dimana penilaian kinerja yang dilakukan dilakukan secara rutin per kuartal. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...sistem penilaian kinerja dilakukan secara rutin per kuartal dengan standar pengukuran proses dan standar pengukuran hasil...”

“...terdapat bidang khusus untuk pengukuran kinerja, dimana tugas bidang khusus ini mengurus bagian kinerja dan kepatuhan. Sehingga kita mencapai kinerja ini dengan catatan kepatuhan yang sesuai dengan regulasi”

Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk aliran proses dilakukan penilaian dan pemantauan tiap setahun sekali oleh manajer pada masing-masing bidang secara internal. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Aliran proses sudah ada... Kemudian pemantauan aliran proses nya kita ada di internal audit, itu di lakukan satu tahun sekali sama manajer masing-masing.”

c) Pengawasan Proses Bisnis

Sub-kategori pengawasan proses bisnis merupakan langkah dimana perusahaan memantau seberapa baik jalannya proses bisnis yang telah diterapkan pada perusahaan. Tahapan ini menjelaskan bahwa perusahaan telah memantau serta mengulas hasil penerapan proses bisnis apakah proses bisnis dilaksanakan dengan sesuai dan telah mencapai tujuan kinerja dari organisasi. Salah satu upaya yang

dilakukan PT PJB dalam mengawasi proses bisnisnya yaitu dengan memantau melalui kontrak kinerja yang terdapat pada perusahaan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Ya, salah satunya dengan struktur organisasi (menetapkan personal incharge) memantau dari kontrak kinerja. Dimana langkah memantaunya adalah dengan menetapkan kontrak kinerja masing-masing bidang / unit, mereview SOP IKA unit pembangkitan”

“Ya, diperiksa oleh bagian khusus bidang kinerja dan bidang kepatuhan. Bidang kepatuhan ini bisa dibilang itu polisinya yang mengawasi, kemudian bidang kinerja ini juga yang mengulas hasilnya...”

Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk pengawasan proses bisnisnya dilakukan melalui internal audit yaitu dengan cara memastikan tiap unit kerja yang terdapat pada perusahaan telah melaksanakan kebijakan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Monitoring serta optimisasi nya juga di lakukan di internal audit begitu. Jadi internal audit IT, teknik, komersial, itu salah satunya melihat apakah di unit kerja sudah melaksanakan kebijakan sesuai dengan prosedur”

5.6.4. Analisis Optimalisasi Proses Bisnis

Analisis optimalisasi proses bisnis merupakan langkah-langkah kesesuaian penerapan dan pengembangan proses bisnis yang diterapkan perusahaan. Analisis optimalisasi proses bisnis juga berkaitan dengan proses *optimization* dalam siklus hidup BPM. Proses ini juga menganalisa atau meninjau seberapa baik pengaruh penerapan proses bisnis yang terdapat pada perusahaan.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang terdapat berkaitan dengan proses *optimization*. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Optimalisasi Proses Bisnis” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Kesesuaian Proses Bisnis

Sub-kategori kesesuaian proses bisnis merupakan tahapan dimana proses bisnis atau proses bisnis baru pada perusahaan telah dijalankan dan pengembangannya telah sesuai. Pada tahapan ini proses bisnis pada perusahaan akan di sesuaikan mengikuti perubahan serta pembaruan dari perkembangan implementasinya. Perubahan dan pembaruan ini biasanya terjadi oleh permintaan induk atau *stakeholder*. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...proses bisnis selalu tumbuh berkembang dan di implementasikan, contoh pada pengembangan EBT, perintah untuk meningkatkan pembangkit-pembangkit non fosil. Jadi proses bisnisnya bergeser, misal dulu kita tidak membeli ini, tidak perlu menangani EBT, malah sekarang ada tim engineering yang ditempatkan khusus di fokuskan untuk menangani ini”

Tahapan ini juga didukung oleh KM dalam melakukan desain atau modelling proses bisnis. Peranan KM yaitu berkaitan dengan membagikan pengetahuan yang dimiliki dari penerapan proses bisnis yang dilakukan sehingga dapat di utilisasi. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Jadi ketika kita melakukan desain atau modelling dari bisnis proses, orang-orang yg menjalankan bisnis proses tersebut khususnya yang membuat itu bagian selevel manajer istilahnya. Nah dia kan harus melakukan sosialisasi ke anak buahnya, misal kita punya form baru kemudian kita pakai form ini, lalu dia memberikan pengetahuan soal tata cara atau pembuatan form tersebut begitu. Jadi knowledge disini bisa dibidang melakukan pengetahuan organisasi yang di desain kemudian di modelkan bisnis prosesnya antar lintas fungsi menggunakan pengetahuan dari luar maupun yang kita sudah create sendiri yang ada di dalam berdasarkan pengalaman-pengalaman”

“Mungkin hubungan yang terdapat yaitu ketika suatu proses bisnis sudah di buat nanti baru ada yang namanya proses seperti melakukan transfer sharing dari proses bisnis yang dilakukan baru setelah itu proses bisnis tersebut dapat di utilize”

b) Pengaruh Proses Bisnis

Sub-kategori pengaruh proses bisnis merupakan tahapan dimana hasil dari penerapan proses bisnis berpengaruh pada kondisi bisnis sesungguhnya. Pada tahapan ini proses bisnis yang telah di definisikan atau ditentukan terlebih dahulu akan memiliki pengaruh pada kondisi sesungguhnya. Pengaruh penerapan proses bisnis ini dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Ya pasti, karena proses bisnis itu sudah di cascade / diturunkan dari tujuan organisasi...”

“Tentu. Apabila proses bisnisnya tidak jelas maka banyak proses yg mungkin akan tidak efisien apabila tidak kita tentukan tadi terlebih dahulu proses bisnisnya seperti itu.”

5.6.5. Analisis Inisiasi KM

Analisis insiasi KM merupakan tahapan awal atau permulaan penerapan pengelolaan pengetahuan pada perusahaan. Dimana KM merupakan sebuah sistem atau metode yang berfungsi dalam penciptaan, dokumentasi, menggolongkan, dan menyebarkan pengetahuan pada organisasi. Analisis inisiasi KM berkaitan dengan proses *creation* pada proses pengelolaan pengetahuan. Proses *creation* merujuk dari penciptaan yang dibuat untuk mengeksplorasi pengetahuan.

Hasil pengolahan data pada pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang berkaitan pada proses *creation*. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Inisiasi KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Alasan Penerapan KM

Sub-kategori alasan penerapan KM merupakan tahapan dimana awal mula penerapan KM pada perusahaan. Perusahaan membutuhkan penerapan KM dengan tujuan yaitu agar informasi atau pengetahuan yang terdapat pada masing-masing individu dapat sampai ke seluruh entitas yang terdapat pada perusahaan, perlunya pengembangan dan inovasi dalam peningkatan kinerja perusahaan, menjaga pengetahuan agar tidak hilang pada perusahaan, serta menerapkan budaya berbagi informasi atau pengetahuan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...salah satu alasan utama kenapa PJB ini menerapkan KM bisa dikatakan supaya tidak ada knowledge drain, kemudian perusahaan juga perlu pengembangan dalam menciptakan inovasi dan sebagainya”

“...tiap perusahaan memerlukan penerapan knowledge management ya. Terutama di perlukan dalam berbagi apapun informasi atau knowledge yang terdapat pada masing-masing individu atau top management. Di mana knowledge itu sebenarnya kan perlu juga sampai kebawah, nah dengan adanya unit KM ini sehingga kita dapat menjembatani penyebaran knowledge atau informasi ini agar informasi dari atas bisa dapat sampai ke bawah. Jadi disini masih membudayakan orang untuk berbagi atau sharing”

Penerapan KM tentunya membutuhkan perencanaan serta dukungan-dukungan oleh perencanaan strategis, manajemen perubahan dan teknologi yang matang agar dapat mencapai keberhasilan pada penerapannya. Pada PT PJB pelaksanaan penerapan KM dilakukan karena ada perintah dari eksternal yang diarahkan ke internal perusahaan. Sedangkan pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk penerapan *knowledge management* dilakukan berdasarkan konstultasi pada konsultan redunamis untuk memperoleh kompetensi terkait *knowledge management* yang akan di terapkan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...ada perintah dari eksternal kemudian diarahkan pada internal. Internal itu ya semacam knowledge drain ini dimana kita membutuhkan ilmu dari orang yg mau pensiun agar ilmunya itu tetap bertahan di perusahaan... Kemudian dapat kita lihat bahwa portal KM yg terdapat di PJB, sebagai media penyimpanan, sebagai media pengkomunikasian, dimana knowledge itu harus selalu dikembangkan”

“...Semen Indonesia itu kita menggunakan konsultan redunamis tahun 2015 berkaitan penerapan knowledge manajemennya, disini terdapat namanya CoP (Community of Practice), Peer Assist, Share Learning, Project Retrospect, Community of Interest, Expert Locator, dimana disini didukung oleh strategi, change management dan teknologi”

“Awal mulainya kita melakukan konsultasi dengan konsultan dunamis itu terkait dengan metode apa yang cocok di terapkan pada perusahaan ini...”

b) Sumber Pengetahuan

Sub-kategori sumber pengetahuan merupakan tahapan dalam memperoleh sumber pengetahuan yang dilakukan oleh perusahaan. Tahapan sumber pengetahuan ini berkaitan dengan proses *knowledge acquisition* yang menggambarkan proses dalam memperoleh sumber pengetahuan. Pengetahuan yang didapatkan bersumber dari internal dan eksternal kemudian pengetahuan tersebut disalurkan pada tempat pengelolaan pengetahuan yang disediakan. Sumber internal meliputi pengetahuan yang dimiliki secara individu contoh tim ekspert, karyawan, atasan, dan lai-lain. Sumber eksternal misalkan pencarian di internet, training atau pelatihan, dan sebagainya. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Dari internal dan eksternal. Dari internal (tim ekspert, atasan, bawahan) dan eksternal (training, jurnal, bedah buku, benchmarking, dll). Jadi diawali dari pengetahuan yang tidak tersirat dan dibukukan menjadi pengetahuan yg tersurat (eksplisit)...”

“...pengetahuan karyawan yang dimiliki secara individu kemudian kita salurkan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki karyawan tersebut pada wadah KM yang kita sediakan ...”

“Perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal berasal dari kemajuan teknologi, permintaan dari stakeholder, market, dan kebutuhan pengembangan internal. Nah dari semua ini kan akhirnya kita belajar, bentuknya itu bisa saja dari training-training, seminar, pelatihan, benchmarking, penugasan, melakukan kajian, searching dan sebagainya...”

“Yaitu misal dengan memberikan karyawan tugas pelatihan di luar. Di ikuti workshop atau seminar dari luar, jadi saat mereka tiba di sini mereka wajib melakukan learn and share di unitnya atau unit yg lain yang membutuhkan berhubungan seperti itu. Kemudian bisa juga dilakukan dengan cara leader café tadi, mengundang para pakar atau leader, seperti Bu Risma atau direkturnya GI atau segala macam”

5.6.6. Analisis Pemanfaatan KM

Analisis pemanfaatan KM merupakan tahapan dimana pengetahuan dikembangkan dan dikelola menggunakan penerapan KM pada perusahaan. Analisis pemanfaatan KM berkaitan dengan proses *refinement* pada proses KM. Proses *refinement* merujuk dari proses dan mekanisme yang digunakan dalam memilih, menyaring, memurnikan, dan mengoptimalkan pengetahuan.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang berkaitan pada proses *refinement*. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Pengelolaan Pengetahuan

Sub-kategori pengelolaan pengetahuan merupakan tahapan dimana pengetahuan yang diperoleh dieksplorasi lebih lanjut, dikodifikasi, dievaluasi dan dipilih. Tahapan pengelolaan pengetahuan dapat dikatakan merupakan perpindahan

dari tacit *knowledge* ke eksplisit *knowledge*. Dari hasil data penelitian yang diperoleh pada PT PJB, KM berkaitan dengan mengelola pengetahuan mulai dari mengelola proses perencanaan, pengembangan inovasi, serta menangani resiko hilangnya pengetahuan. KM juga memudahkan penyampaian dan penanganan permasalahan yang terdapat pada perusahaan dimana penerapan pengelolaan pengetahuan memberikan dampak yang efisien. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...KM itu kalau di simpulkan, mulai dari tacit knowledge ke eksplisit knowledge. Kalau pada tacit knowledge itu kan belum nampak, berbeda dengan eksplisit. Bentuknya seperti apa inovasi, buku dan lain-lain. Mengelola proses perencanaan dan inovasi pengembangan serta mengorganisir penerapan knowledge management di organisasi. Secara dokumentasi mengidentifikasi core kompetensi, dimana terdapat pada KLRA. KLRA itu Knowledge Lost Risk Assessment...”

“Nah ini dilakukan pada bagian KLRA serta PGD. Misal ada terdapat apa dalam unit, dimana akan tiap unit akan menyampaikan permasalahan apa yg terdapat pada unitnya masing-masing”

Pada hasil data penelitian yang diperoleh dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, KM sangat memiliki peran penting pada perpindahan *jobdesk* yang dilakukan karyawan. Dimana karyawan yang memiliki di pindahkan tugasnya dapat mempelajari tugas atau perintah kerja yang akan diberikan kepadanya melalui KM sehingga lebih efisien. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Dulu sih sebelum di kembangkannya penggunaan KM ini misal contoh orang mutasi belum tahu apa-apa, kerjanya dia apa, yang harus di lakukan seperti apa. Nah jadi yang paling kelihatan di sini sebenarnya peran peer assist ini pada penerapan KM di perusahaan. Jadi orang yang akan menepati posisi yg di berikan dia akan tahu seperti apa jobdesk nya, perkerjaannya yg masih terpending, kemudian apa yang dapat di improve pada posisi ini. Kemudian share learning juga kita kan bisa sama-sama

“dapat pengetahuan dari orang yang ada di share learning tersebut, kita juga dapat mengurangi biaya pelatihan karna orang tersebut akan membagikan pengetahuannya melalui share learning ini. Bisa di bilang penerapan KM ini memberikan dampak yg efisien pada perusahaan”

b) Scope Unit KM

Sub-kategori scope unit KM merupakan ruang lingkup yang berhubungan dengan KM pada perusahaan. Ruang lingkup yang terdapat pada penerapan KM ini didasarkan pada konsultasi atau perintah yang menghasilkan kompetensi-kompetensi KM. Ruang lingkup KM pada PT PJB terdiri dari e-library, manajemen perpustakaan, e-learning, visual learning, portal KM, KSF (*Knowledge Sharing Forum*), CoP (*Community of Practice*), PGD (*Peer Group Discussion*), KLRA (*Knowledge Risk Lost Assessment*), penulisan buku dokumen ekspert, serta inovasi. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Untuk scope KM nya itu meliputi e-library, manajemen perpustakaan, e-learning, visual learning, portal KM tadi, KSF (Knowledge Sharing Forum, ada CoP (Community of Practice) kemudian PGD (Peer Group Discussion), Community of practice (CoP), Knowledge Risk Lost Assessment (KRLA), penulisan buku dokumen ekspert, inovasi.”

Sedangkan pada penerapan knowledge management pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk terdiri dari CoP (*Community of Practice*), *Peer Assist*, *Share Learning*, *Project Retrospect*, *Community of Interest*, dan *Expert Locator*. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“CoP merupakan suatu perkumpulan orang-orang yang menguasai suatu bidang atau ekspert di bidang tertentu dimana mereka dapat berbagi pengetahuan apa saja kemudian dapat di daftarkan kesini. Boleh tentang perusahaan atau apapun yang di daftarkan pada kami di departemen KM. Peer assist merupakan pertukaran atau mutasi karyawan yg terdapat pada

organisasi. Jadi apabila ada karyawan dimutasi dari bagian A ke bagian lain maka karyawan yang lama dan yang sedang di mutasikan ini dapat melakukan peer assist guna untuk berbagi pengetahuan seperti apa pekerjaan di unit tersebut dan kendalanya itu seperti apa dan apa yg dapat di improve pada bidang ini. Learning and share, disini ada berbagai macam mulai dari skala kecil sampai skala besar, dan ada juga namanya leader café. Learn and share skala kecil ini sifatnya didalam unit kerja, misal seorang karyawan baru saja mengikuti pelatihan dari luar tentang knowledge management, disini karyawan tersebut kemudian berbagi pengetahuan yang dia dapatkan selama pelatihan tersebut dengan mengundang beberapa karyawan di unit dia di tempatkan. Kemudian untuk skala besar karyawan ini mengundang beberapa karyawan pada unit kerja lain untuk bergabung pesertanya lebih dari 30 orang. Untuk leader café ini kita menghadirkan orang-orang leader, pernah memanggil Bu Risma dan lain-lain. Kemudian project retrospect, misalkan perusahaan pernah mengalami suatu masalah di pabrik atau dimanapun kemudian kita mencari suatu cara bagaimana mengendalikan suatu masalah ini dan bagaimana solusinya. Kemudian kita collect dari berbagai sumber dan memberikan saran untuk perbaikannya, nah ini dinamakan project retrospect istilahnya memanggil para ekspertnya untuk menangani permasalahan tersebut. Community of interest, perkumpulan dari club-club atau hobi misal hobi sepeda, mobil dan segala macam. Nah disini juga mereka bisa mendaftarkan pada kami untuk sharing pengetahuan yang mereka lakukan”

5.6.7. Analisis Optimalisasi KM

Analisis optimalisasi KM merupakan tahapan optimalisasi pengetahuan yang diperoleh berkaitan dengan pengembangan, penyimpanan, penyebaran dan mempertahankan pengetahuan dengan penerapan KM pada perusahaan. Analisis pemanfaatan KM berkaitan dengan proses *storage*, *transfer* dan *utilization* pada proses KM. Proses *storage* merujuk pada proses penyimpanan pengetahuan yang terdapat pada benak organisasi kedalam repositori elektronik. Proses *transfer* merujuk pada penyebaran pengetahuan yang tidak terlalu fokus seperti

menggunakan repositori. Proses *utilization* merujuk pada pengembangan pengetahuan, membantu dalam memberikan inovasi serta mengidentifikasi permasalahan pengetahuan.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan beberapa proses yang berkaitan pada tahapan optimalisasi. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Optimalisasi KM” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Pengembangan Pengetahuan

Sub-kategori pengembangan pengetahuan merupakan tahapan dimana pengetahuan yang diperoleh dianalisa dan bentuk hasil pengetahuan diterima. Tahapan pengembangan pengetahuan dapat dikatakan pembaruan atau pengembangan pengetahuan dari waktu ke waktu agar dapat terus digunakan. Tujuan pengembangan pengetahuan ini yaitu mengoptimalkan penerapan pengelolaan pengetahuan pada perusahaan.

Pengembangan pengetahuan dapat dilakukan dengan mengikut sertakan karyawan untuk melakukan pelatihan-pelatihan atau training di luar sehingga ilmu yang mereka peroleh dapat dikembangkan. Kemudian dapat juga dengan memanggil suatu ahli pada pengetahuan tertentu untuk di bagikan, serta mengkaji hasil karya inovasi untuk proses implementasinya. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...Jadi apabila seseorang memiliki ide apa gitu, dapat mengikuti lomba untuk inovasi yg mereka berikan. Serta di lakukan share, melalui CoP, PGD dan lain-lain”

“Di tetapkan didalam kontrak kinerja untuk pengelolaan KSF dan inovasi. Dimana setiap orang atau manajemen itu harus melakukan sharing tiap hari. Kemudian orang yg melakukan training harus share ilmu yg mereka dapatkan. Semua kegiatan ini terdapat pada kontrak kinerja. Jadi ilmu yg mereka dapatkan dapat di bagikan serta di kembangkan. Hasil ide dari karya inovasi juga di kaji untuk implementasinya. Nah ini juga termasuk dalam pengembangan pengetahuan”

“Pengembangan ya dengan terus melakukan pengetahuan update dari luar. Misal mengikut sertakan training di luar dan di bawa kembali ke forum learn and share. Ataupun memanggil ahli misal di bidang supply chain itu memberikan pengetahuan kepada kita”

Hasil dari pengembangan pengetahuan ini dapat berupa buku, perbaikan sistem, metode, dan lain-lain. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“New knowledge, perbaikan system, metode, dan lain-lain. Yang kemudian akan dibukukan dalam bentuk SOP, IKA dan sebagainya”

“Hasil pengembangan pengetahuan terdapat pada portal KM, kemudian pada project retrospect juga di lakukan hasil pengembangan pengetahuan yg berupa buku”

b) Mempertahankan Pengetahuan

Sub-kategori mempertahankan pengetahuan merupakan tahapan atau langkah dalam mempertahankan pengetahuan yang terdapat pada organisasi agar tidak hilang. Tahapan mempertahankan pengetahuan juga berkaitan dengan proses *storage* yaitu menyimpan pengetahuan yang terdapat dalam benak peserta organisasi disimpan pada repositori elektronik.

Organisasi bertugas agar pengetahuan yang dimiliki karyawan dapat terus ada pada perusahaan meskipun karyawan tersebut pensiun maupun pindah bidang. Pengetahuan ini disimpan, didokumentasikan, serta di optimalkan yang di kemas dengan perangkat lunak yang dinamakan portal KM. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Jadi misal kalau ada orang atau karyawan yang pensiun, nah ini ilmunya kan di bawa pensiun tentu pasti ada yang dinamakan knowledge drill. Jangan sampai ilmu atau pengetahuan yang dimiliki orang ini hilang begitu saja, jadi kita harus jaga ilmunya agar tidak hilang seperti itu. Kemudian

juga diatur knowledge management nya, melalui PGD, KSF, COP, KLRA, penulisan buku dokumen ekspert, inovasi yang dikemas melalui IT Base (Portal)”

“Kita dokumentasikan, simpan dan optimalkan pengetahuan-pengetahuan pada portal KM ini. Meliputi materi, foto kegiatan, daftar hadir, semua kita inputkan pada portal KM”

c) Penyebaran Pengetahuan

Sub-kategori penyebaran pengetahuan merupakan tahapan atau langkah dalam membagikan pengetahuan yang terdapat pada organisasi agar pengetahuan dapat tersampaikan keseluruh entitas yang terdapat di organisasi. Tahapan penyebaran pengetahuan ini berkaitan dengan proses *knowledge transfer* dan *knowledge sharing*. Pada *knowledge transfer* melibatkan komunikasi dari pengetahuan yang terfokus dan terarah dari pengirim ke penerima yang dikenal. Kemudian *knowledge sharing* melibatkan penyebaran pengetahuan yang kurang fokus, seperti melalui repositori.

Dalam studi kasus perusahaan menggunakan portal KM untuk penyebaran pengetahuannya. Dimana karyawan dapat menginputkan pengetahuan yang di miliki atau yang ingin dibagikan sehingga pengguna lainnya dapat memanfaatkan data-data yang terdapat pada portal KM. Pengetahuan yang terdapat pada portal KM juga dapat di manfaatkan oleh lintas fungsi seperti pengelolaan proses bisnis. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Admin portal menginput knowledge pada portal, portal di komunikasikan secara interaktif dengan tim ekspert. Kemudian user dapat memanfaatkan data-data yg terdapat pada portal KM, regular mengadakan PGD, CoP dan KSF serta mengimplementasikan / menggunakan hasil-hasil lomba karya inovasi”

“Seperti yang saya jelaskan tadi, dimana karyawan dapat menginputkan blog, wiki, mau menginputkan learn and share yang mereka lakukan di unit kerja, mau comment, diskusi tentang apapun, ya di wadah ini di portal KM”

“Bisa dibbilang sih seperti itu. Kita kan berbagi informasi yang terkait dengan perusahaan, teman-teman lain juga dapat bergabung di sini membahas apa saja karena terdapat banyak informasi yang di masukkan disini”

5.6.8. Analisis Pemanfaatan *Software*

Analisis pemanfaatan *software* berkaitan dengan penggunaan perangkat lunak pada penerapan BPM dan KM. Pada tahapan ini ditemukan jenis perangkat lunak yang digunakan oleh perusahaan, pengaruh penggunaan perangkat lunak pada penerapan BPM dan KM, tantangan serta rencana pengembangan perangkat lunak yang digunakan.

Hasil pengolahan data pada penelitian ini menunjukkan pemanfaatan *software* yang terdapat pada perusahaan. Beberapa proses tersebut dikelompokkan pada kategori “Pemanfaatan *Software*” dengan sub-kategori sebagai berikut:

a) Portal KM

Sub-kategori portal KM merupakan tahapan dimana dalam pengelolaan pengetahuan, perusahaan menggunakan suatu perangkat lunak berbasis *website* yang dikembangkan bernama Portal KM. Portal KM merupakan wadah penyimpanan pengetahuan dalam penerapan pengelolaan pengetahuan dimana pada portal KM ini terdapat hasil dari kompetensi-kompetensi penerapan KM, materi, *blog, video, wiki, discussion, event* dan lain sebagainya. Tujuan penggunaan portal KM ini salah satunya sebagai upaya dalam penyebaran informasi dan pengetahuan. Pada portal KM diberikan sistem point yang berfungsi untuk terus menggerakkan para karyawan berkontribusi dalam membagikan pengetahuan yang mereka miliki. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Portal KM ini perangkat lunak yang dapat kita akses dengan web. Nah portal KM ini berisi blog, video, wiki, discussion, dan event dimana semua orang dapat berbagi apapun knowledge yg mereka punya dengan mendaftarkan sesuai form yang sudah kami sediakan. Kemudian di portal KM ini juga terdapat reward yang di peruntukan pada para pengguna, fungsi untuk menggerakkan karyawan agar dapat berbagi ilmu atau tacit knowledge yang mereka miliki. Ini kami namakan point KM”

“...Jadi kita seperti memberikan motivasi pada karyawan agar terus berkontribusi pada KM ini untuk mengeluarkan knowledge yang mereka punya dan berbagi pada karyawan yg lainnya”

“...portal KM, itu media penyimpanan knowledge organisasi terus sampai sharingnya juga di media itu. Dimana di dalamnya terdapat materi-materi, ppt, sama ada videonya juga”

Penggunaan portal KM juga diharapkan dapat mengatasi penanganan permasalahan agar tidak terjadi kesalahan yang sama. Dimana apabila suatu karyawan pernah menanggapi penyelesaian permasalahan yang serius kemudian karyawan tersebut membagikan solusi dari permasalahan tersebut pada portal KM sehingga dalam hal ini terdapat pengetahuan yang membantu agar tidak melakukan kesalahan yang sama berulang. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Jadi di software portal KM ini, kalau kita punya pengetahuan atau pernah menangani suatu permasalahan teknik yang serius kemudian solusi seperti ini, lalu di upload di portal KM. Nah ketika di upload di portal KM maka orang lain akan bisa tau, agar tidak sampai terjadi kesalahan yang sama...”

b) Fungsionalitas Portal KM

Sub-kategori portal KM merupakan kesuaian serta pengaruh penggunaan perangkat lunak Portal KM pada penerapan KM. Penggunaan Portal KM dirasa telah sesuai dengan fungsi-fungsi yang diberikan perangkat tersebut namun masih

harus disempurnakan. Portal KM juga dapat menangani permasalahan sumber informasi yang hilang dimana terdapat kajian penilaian pengetahuan yang di terapkan pada perangkat lunak tersebut. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...portal KM perlu disempurnakan untuk penggunaannya, mulai dari tampilan kemudian media komunikasi sebagai informasinya, kadang kita mau upload video tapi databasenya masih kurang, juga terbatasnya penyimpanan ruang...”

“Ya, karena didalamnya ada temuan KLRA, dan memuat dokumen-dokumen ekspert sebagai jawaban antisipasi knowledge yang hilang”

Pada Portal KM terdapat fungsi interaksi yang memudahkan pengguna untuk dapat saling berdiskusi. Namun pada fungsi interaksi yang disediakan terdapat kendala seperti belum optimalnya para pengguna dalam menggunakan ruang yang disediakan dan akses interaksinya masih satu arah. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Sementara ini hanya masih sharing saja, tanya jawab melalui kolom komentar yang di lihat tadi juga ada. Tapi ya hanya sebatas yang seperti itu. Sebenarnya sudah di sediakan ruangnya, dan yg lain pun seperti itu. Tapi sampai hari ini kita belum mengoptimalkan ruang tersebut”

“Ada, sebenarnya juga ada terdapat menu diskusi pada portal KM ini. Jadi karyawan dapat menanyakan apa yang tidak mereka ketahui tentang sesuatu kemudian dapat mereka langsung tanyakan di bagian diskusi ini kemudian nanti ada yang mengomentari dan seterusnya seperti itu. Tapi kita tidak dapat mengetahui pegawai mana yang sedang online mengakses portal KM tersebut”

Penggunaan portal KM juga mendukung penerapan BPM pada perusahaan dimana terdapat pengetahuan-pengetahuan atau informasi yang dapat di jadikan

bahan dalam pengembangan proses bisnis. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Saya rasa ya, karena pada portal KM itu kan menyediakan informasi terkait program-program KM meliputi perpustakaan, CoP, PGD”

“...kalau karyawan ingin mengetahui proses bisnis yang terdapat di sini maka ini dapat di jadikan wadahnya untuk mencari pengetahuan apa saja yang terdapat pada perusahaan. Pengetahuan dari karyawan-karyawan yg pensiun juga terdapat disini”

c) Rencana Pengembangan Portal KM

Sub-kategori rencana pengembangan portal KM merupakan tahapan rencana dan harapan pengembangan pada perangkat lunak Portal KM. Perangkat lunak Portal KM belum dapat dikatakan sempurna meski telah memberikan fungsi-fungsi umum dalam pengelolaan pengetahuan. Pada tahapan ini portal KM diharapkan dapat terus dilakukan pembaruan fungsinya. Pada masing-masing objek penelitian memiliki harapan tersendiri pada perangkat lunak portal KM yang digunakan. Portal KM yang terdapat pada PT PJB membutuhkan interface yang lebih baik, komunikasi yang interaktif, seseorang yang ahli pada pengelolaan portal KM serta penambahan kapabilitas ruang penyimpanan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Jadi portal KM ini sebenarnya masih perlu di sempurnakan, 1. Tampilannya harus lebih baik, 2. Kemudian harus ada komunikasi interaksi, 3. Harus ada orang ahli yang ada pada portal KM ini, 4. Ditambah kapabilitas ruang penyimpanannya, karena bisa terlihat yg ada sekarang di yakini belum bisa menyimpan semua data-data teknik serta ilmu teknik bagi 21 unit yang tersebar di Indonesia...”

Sedangkan pada PT Semen Indonesia diharapkan pada portal KM yang digunakan dapat terhubung ke sistem-sistem lainnya serta automasi laporan berkaitan dengan point KM yang terdapat di portal KM tersebut. Pernyataan ini

berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Kedepannya sih diharapkan ada pengembangan, mungkin diharapkan agar dapat terhubung ke sistem-sistem lainnya. Saya pribadi sih mengharapkan report yang lebih otomatis lagi, seperti report yang kita dapatkan disini dapat kita tarik ke excel, jadi dengan itu dapat kita olah lagi. Jadi report yang kita inginkan dapat langsung tampil begitu maksudnya...”

d) Jenis Perangkat Lunak Lainnya

Sub-kategori jenis perangkat lunak lainnya merupakan jenis-jenis perangkat lunak lainnya yang berhubungan dengan penerapan BPM dan KM. Terdapat jenis-jenis perangkat lunak lainnya pada objek penelitian. PT PJB menggunakan Ellipse dimana perangkat lunak tersebut merupakan perangkat lunak yang mendukung inovasi dan pengelolaan asset pada perusahaan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Ellipse nama sistemnya itu...Sistem itu meliputi bisa di bilang hampir semuanya ya mulai dari keuangan, pengadaan, SDM, semua ada di situ. Menurut saya ini juga kan kaitannya dengan knowledge misal di SDM, jadi talent-talent siapa aja ada di situ. Informasi talent, informasi nilai, informasi rekap presensi, kesehatan karyawan, gaji, semua portopolio itu ada di situ semua. Berarti yang seperti itu kan termasuk knowledge management, kan ada kaitannya di situ management SDM nya begitu lah”

PT PJB juga menggunakan *teleconference* pada komunikasi lapangan. Penggunaan *teleconference* dapat memudahkan komunikasi penanganan permasalahan teknis dimana dibutuhkan visualisasi dalam melihat pergerakan *anomaly* secara langsung dan memberikan tindakan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Kita biasa menggunakan teleconference supaya lebih gampang. Kan kita lihat di ruangan sebelumnya juga terdapat teleconference seperti itu. Jadi kamera yang bergerak-gerak itu di sana juga ada dan bisa langsung sambil melakukan komunikasi begitu”

“Iya, kita juga ada semacam unit yang dapat kita remote, jadi ada semacam ruang besar seperti itu kemudian ada layar sangat besar yang dapat di lihat secara realtime kondisi tiap-tiap unit. Ya tujuannya untuk memudahkan engineering, apa bila ada pergerakan anomaly atau ada permasalahan seperti itu langsung dapat diberikan tindakan...”

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk memiliki perangkat lunak yang dikembangkan sendiri secara internal dalam meningkatkan keefektifitas pengelolaan proses bisnisnya. Perangkat lunak ini dinamakan simple, pada perangkat lunak simple terdapat interaksi komunikasi yang dilakukan pada tahapan review dokumen proses bisnis yang dibuat yang berfungsi untuk mengulas apabila diperlukan perubahan-perubahan dalam pembuatan dokumen proses bisnis tersebut. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...ada aplikasi, tapi internal sih namanya simple yaitu aplikasi yang kita kembangkan secara internal untuk meningkatkan efektifitas pengelolaan proses bisnis di sini”

“...kalau di BPM ini cuma sebatas ketika pada saat review dari bisnis proses tersebut. Misal terlihat disini, tapi saya disini tidak ada proses bisnis developmentnya, jadi tidak bisa kita lihatkan secara jelas. Misalkan ini kita evaluate, ini contoh dokumen proses bisnis untuk term reference pelatihan. Kemudian pada dokumen ini muncul notifikasi untuk orang-orang yg berpengaruh pada dokumen ini kemudian apabila kita review, di aplikasi ini terdapat sebuah fungsi untuk memberikan komen. Misal terdapat banyak kekurangan pada ini sampai sini. Jadi ya hanya sebatas pada saat proses review saja. Tapi saat proses sosialisasi dan segala macam sih, lebih ke

secara langsung karna komunikasinya akan lebih efektif apabila di lakukan secara tatap muka atau diskusi langsung seperti itu”

PT Semen Indonesia (Persero) Tbk juga saat ini sedang mengembangkan perpustakaan digital atau *e-library* untuk mengelola perpustakaan yang terdapat pada perusahaan. Serta mengembangkan *e-learning* yang berfungsi untuk memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan namun dilakukan secara *online*. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“...pada unit ini juga kita mengelola perpustakaan yang saat ini mau mengarah ke e-library. Karna sejauh ini masih pada menggunakan perpustakaan secara fisik. Ya jadi ini mau mengembangkan ke e-library. Kita juga ada e-learning, berhubungan dengan diklat. Dimana pelatihan tidak hanya dilakukan di kelas tapi dapat dilakukan secara online. Materi-materinya pun cukup menarik karna terdapat animasi-animasi seperti itu. Tapi tidak berada di unit KM kami, ada unit diklat sendiri”

e) Tantangan Perangkat Lunak

Sub-kategori tantangan perangkat lunak merupakan tantangan-tantangan penggunaan perangkat lunak yang terdapat pada perusahaan. Terdapat tantangan-tantangan pada perangkat lunak yang digunakan meliputi tantangan komunikasi, kesadaran pengguna, pengawasan dalam tiap inputan yang diberikan oleh pengguna serta keterbatasan akses jaringan. Pada PT PJB tantangan yang ditemukan berkaitan dengan optimalisasi komentar yang disediakan pada Portal KM. Penggunaan komentar pada portal KM masih terdapat kendala dimana komunikasi masih tergolong satu arah dan perlu tindakan cepat dari verifikasi yang bertugas menyetujui inputan dari tiap user. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Sebenarnya sudah di sediakan ruangnya, dan yg lain pun seperti itu. Yaitu terdapat ruang komentar. Tapi sampai hari ini kita belum mengoptimalkan ruang komentar tersebut. Kenapa demikian. Tantangannya seperti satu,

sudah tidak tahan apabila menunggu pertanyaan atau tanya jawab melalui aplikasi, perlu adanya fast response”

“Untuk saat ini sebenarnya kita masih belum bisa memonitoring bagian komentarnya seperti apa. Jadi masih seperti satu arah istilahnya begitu. Untuk komentar sebenarnya disini diberikan fasilitas, namun untuk masalah user hendak menggunakan itu jarang melakukan komentar pada kolom yang telah disediakan... sebelum knowledge itu di inputkan disini, itu tidak bisa sembarang di upload seperti itu. Jadi ada verifikator bagian engineeringnya itu ada, jadi yang telah di inputkan disini sebenarnya sudah di filter. Tidak dapat dilakukan dengan sembarangan. Jadi ya yang di upload itu sudah terseleksi atau sudah terkunci semacam itu”

“...Ruangnya sudah ada. Namun usernya tidak aware dengan itu. Karna terdapat beberapa faktor. Contoh misal bayangkan kita tidak berada di luar jawa. Nah di luar jawa ini kan jaringan masih tergolong susah istilahnya. Apa lagi jika akses pada fasilitas ini bila digunakan ramai-ramai kan bisa berat. Nah jadi faktor seperti ini juga harus dipikirkan sebenarnya”

Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk juga di temukan tantangan yang berkaitan penggunaan portal KM dimana peranan eksekutor menjadi peran yang penting untuk menyetujui dan mengulas tiap inputan pengetahuan dari *user*. Hal ini dilakukan untuk membatasi supaya tidak terdapat hal yang tidak berkaitan dengan pengetahuan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Jadi eksekutor ini memiliki peranan dalam mereview inputan pengetahuan dari user. Ya inputannya di portal termasuk ya materi, foto, dan lain sebagainya apakah sudah sesuai dengan latar belakangnya, pembahasannya, yang dapat dijadikan bahan untuk orang lain dapat melihat juga. Kemudian juga bila ada karyawan bertanya pada menu diskusi, sebenarnya akan masuk terlebih dahulu ke eksekutor cepat-cepat untuk mereview dan mengapprove apa yang di inputkan. Supaya karyawan lain langsung dapat menanggapi. Karena dulu sempat kejadian saat awal

mula portal KM ini ada karyawan yang malah share tentang hal pribadi. Jadi kita batasi untuk sekarang harus ada approval dari kita”

f) Pengaruh Perangkat Lunak

Sub-kategori pengaruh perangkat lunak merupakan pengaruh penggunaan perangkat lunak berkaitan dengan penerapan BPM dan KM yang terdapat pada perusahaan. Penggunaan perangkat lunak pada KM memberikan pengaruh yang signifikan apabila mau di implementasikan, serta mau mengoptimalkan penggunaannya. Perangkat lunak yang digunakan juga mendukung proses bisnis perusahaan dari aspek kemudahan pelaksanaan, antisipasi kendala serta efisiensi biaya. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Pengaruhnya signifikan, asal orang itu mau mengimplementasikan, mau membaca dan mau menggunakan. Signifikan jika digunakan oleh pengguna atau pembaca yang lain. Software ini juga mengintegrasikan perkembangan pengetahuan, yang mendukung proses bisnis perusahaan, dari aspek kemudahan pelaksanaan, antisipasi kendala dan efisiensi biaya”

Pengetahuan yang terdapat pada perangkat lunak juga dapat menunjang proses bisnis apabila pengetahuan yang diperoleh sesuai dengan topik yang diinginkan sehingga dapat dipelajari dan dikembangkan. Pernyataan ini berdasarkan dari jawaban wawancara kepada informan, dengan kutipan jawaban sebagai berikut:

“Untuk mengelola pengetahuan sangat berpengaruh, kemudian untuk manajemen proses bisnisnya tergantung apabila ada pengetahuan yg sesuai yg menunjang proses bisnis di sini maka bisa jadi sangat berpengaruh juga sesuai topik yang terdapat kemudian bisa dipelajari. Misal apabila ada metode penerapan baru pada pengadaan kemudian hasil learn and share itu dapat di lihat disini, maka unit-unit lain juga dapat mencontoh pengetahuan tersebut untuk pengaplikasiannya pada proses bisnis yang mereka kembangkan atau jalankan seperti itu”

5.7. Diskusi Umum

Diskusi Umum dilakukan setelah keseluruhan tahapan analisis pada data penelitian ini telah dijabarkan pada sub-bab sebelumnya maka tahapan selanjutnya dapat menyusun sebuah gambaran konseptual atau kerangka kerja teoritis. Kerangka kerja teoritis yang muncul pada temuan penelitian ini menggambarkan hubungan antara BPM, KM dan penggunaan *social software*.

Temuan yang diperoleh secara khusus berhubungan dengan kegiatan yang ada pada perusahaan di Indonesia khususnya wilayah Jawa Timur yang telah menerapkan BPM, KM, serta menggunakan *social software* sebagai objek penelitiannya. Temuan utama pada penelitian ini adalah hubungan antara proses-proses penerapan BPM, KM dan pemanfaatan *social software* yang mendukung proses penerapan BPM dan KM terkait pertanyaan-pertanyaan penelitian yang disampaikan kepada informan.

5.7.1. Diskusi

Pada sub-bab diskusi akan diberikan gambaran tentang teori atau penelitian terdahulu berkaitan dengan penggunaan *social software* pada BPM dan KM. Dimana terdapat teori hubungan antara BPM dan KM, *social software* memberikan pengaruh pada BPM, *social software* memberikan pengaruh pada KM.

Social software merupakan perangkat lunak yang mendukung interaksi manusia dan produksi artifak yang menggabungkan input dari kontributor yang sifatnya independen tanpa memperdulikan cara dalam melakukan hal tersebut. Pemanfaatan perangkat lunak sosial pada manajemen perangkat lunak dikenal dengan nama Sosial BPM. Pemberdayaan *social software* pada BPM dapat meningkatkan kinerja proses internal melalui rekomendasi tugas dan peran yang lebih efisien, implementasi manajemen pengetahuan dan/atau peningkatan kolaborasi eksternal dengan stakeholder kunci dan pelanggan (Vugec et al., 2018). Perangkat lunak sosial memberikan kesempatan keterlibatan keseluruhan stakeholder pada siklus hidup BPM (Pflanzl and Vossen, 2014). Dalam hal ini sosial software memberikan kemudahan dalam merancang proses bisnis terkait dengan produksi produk dan layanan non standar dan juga proses yang

mebutuhkan komunikasi dan kolaborasi antar aktor pelaksana. *Social software* juga dapat membantu untuk mengurangi biaya pembagian pengetahuan karena mampu mengotomasi *transfer* dan pembuatan pengetahuan dalam proses bisnis yang kaya pengetahuan. Penggunaan *social software* dapat memperbaiki pemodelan proses bisnis yaitu dengan mempertimbangkan konteks pemodelan dan sejarah pemodelan pada komunitas pengguna (Erol et al., 2010).

Social Software seperti wiki dapat menjadi tools yang sangat berguna dalam mendukung proses KM pada perusahaan dalam mengelola pertukaran pengetahuan secara eksplisit maupun tacit, fleksibel serta ramah dalam penggunaannya (Bolisani and Scarso, 2016). Pemanfaatan KM jg memberikan pengaruh pada BPM. KM dan BPM saling bergantung serta menyatu karena pengetahuan harus diambil dalam organisasi melalui proses bisnis. BPM dan KM dianjurkan agar dapat berjalan beriringan dimana hal tersebut dapat memungkinkan persaingan kemampuan pada saat kondisi kerangka kerja dan pesaing global yang berubah berubah lebih cepat (Paschek et al., 2018).

5.7.2. Temuan dan Penelitian Lanjutan

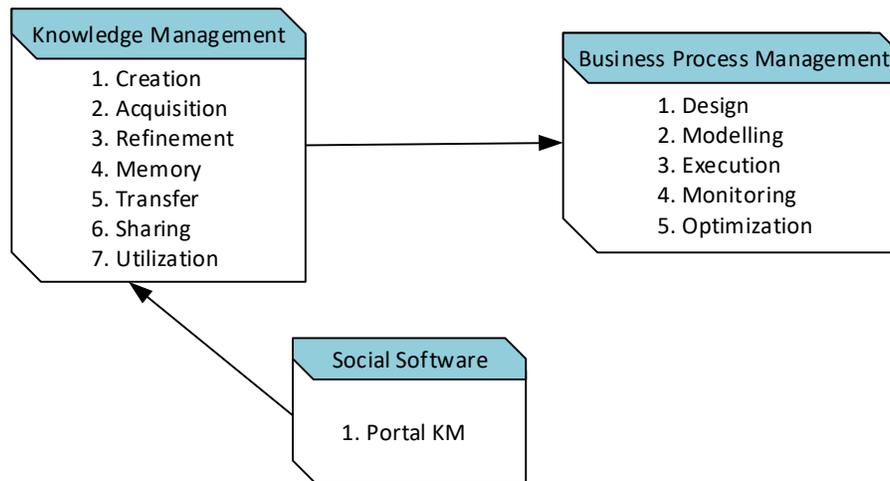
Tujuan dalam penelitian ini adalah menganalisa pengaruh pemanfaatan *social software* pada penerapan BPM dan KM pada perusahaan di Indonesia. Dari penggunaan *sosial software* pada penerapan BPM dan KM diharapkan mampu meningkatkan kinerja proses bisnis di perusahaan. Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan objek penelitian yaitu PT PJB dan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Hasil yang diperoleh pada penelitian ini berupa analisis pengaruh penggunaan *social software* pada penerapan BPM dan KM pada perusahaan di Indonesia.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terkait dengan pemanfaatan *social software* pada penerapan BPM dan KM di temukan jenis *social software* yang digunakan pada PT PJB dan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk. Pada PT PJB perangkat lunak yang tergolong dalam klasifikasi *social software* yaitu Portal KM. Portal KM merupakan perangkat lunak dalam mengelola pengetahuan pada perusahaan dimana pada portal KM terdapat pengetahuan-

pengetahuan perusahaan terkait kompetensi KM yang di terapkan pada PT PJB. Pada portal KM yang terdapat di PT PJB juga telah tersedia ruang diskusi namun penggunaan ruang diskusi pada portal KM terdapat tantangan yaitu berkaitan dengan kesadaran pengguna dalam mengoptimalkan ruang diskusi tersebut. Portal KM yang terdapat pada PT PJB juga masih belum dapat mengatasi masalah teknis yang terkait dengan pergerakan *anomaly* yang membutuhkan tindakan langsung sehingga PT PJB menggunakan alternatif lain dalam komunikasi yaitu menggunakan *teleconference* yang bertujuan untuk memudahkan para *engineer*. Penerapan KM juga menunjang pengembangan proses bisnis pada PT PJB yang dilandasi dengan konsep teknologi serta infrastruktur yang memenuhi tuntutan kebutuhan bisnis baik internal maupun eksternal.

Pada PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, perangkat lunak yang tergolong dalam klasifikasi *social software* yaitu Portal KM. Portal KM yang terdapat pada PT Semen Indonesia juga berisi kompetensi pengetahuan KM serta pengetahuan lainnya seperti *wiki*, *blog*, *event* dan ruang diskusi serta terdapat sistem point yang memberikan dorongan pada karyawan agar dapat terus berpartisipasi menambahkan pengetahuan pada portal KM. Penerapan KM juga memberikan pengaruh pada penerapan BPM yaitu dengan membagikan pengetahuan yang dimiliki dari proses bisnis yang dibuat sehingga dapat dilakukan tahapan utilisasi.

Hasil temuan dari penelitian yang merupakan kerangka dapat dilihat pada gambar 5.1 yang menyimpulkan penerapan KM dapat memberikan pengaruh pada penerapan BPM pada perusahaan. Dimana pada KM terdapat pengetahuan-pengetahuan yang dapat menunjang dalam pembuatan proses bisnis, serta dari pengetahuan yang diperoleh juga dapat memberikan gagasan dalam pengembangan rencana proses bisnis lainnya. Penggunaan *social software* pada penerapan KM juga memberikan pengaruh berkaitan dengan mendapatkan dan mengelola pengetahuan perusahaan serta mempermudah pembuatan proses bisnis dan memberikan inovasi dalam meningkatkan proses bisnis pada perusahaan.



Gambar 5. 2. Kerangka Akhir Analisa Penelitian

5.8. Kontribusi Penelitian

Bagian ini menjelaskan mengenai kontribusi teoritis serta kontribusi praktis dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kontribusi teoritis bertujuan untuk menambah pengetahuan bagi keilmuan yang terkait dengan hasil penelitian. Kontribusi praktis bertujuan untuk menambah pengetahuan praktis yang dapat diaplikasikan atau diterapkan dalam bidang terkait.

5.8.1. Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini antara lain:

1. Memberikan sebuah kerangka penelitian di bidang perkembangan teknologi informasi untuk mengetahui fungsionalitas sebuah perangkat lunak yang dapat membantu kinerja proses bisnis dari Perusahaan. Berdasarkan teori siklus hidup *business process management* (Paschek et al., 2018), proses *knowledge management* (King, 2009) & klasifikasi tipe *social software* (Schmidt and Nurcan, 2009).
2. Hasil analisa penelitian yang diperoleh menjelaskan bahwa penerapan KM memberikan pengaruh pada penerapan BPM yaitu dengan membagikan pengetahuan yang dimiliki dimana pada KM terdapat pengetahuan-pengetahuan yang dapat menunjang dalam pembuatan proses bisnis dan rencana pengembangan proses bisnis lainnya sehingga dapat dilakukan

tahapan utilisasi. Dimana hasil penelitian ini sesuai dengan teori Paschek et al., (2018) yang menjelaskan hubungan antara BPM dan KM. Penggunaan *social software* juga memberikan pengaruh pada penerapan KM dalam mendapatkan dan mengelola pengetahuan perusahaan serta mempermudah pembuatan proses bisnis dan memberikan inovasi dalam meningkatkan proses bisnis pada perusahaan.

3. Bentuk temuan *social software* yang ditemukan pada perusahaan yaitu portal KM, dimana pada portal KM yang digunakan terdapat klasifikasi jenis tipe *social software* seperti *wiki*, *blog* serta *discussion* menurut penelitian Schmidt and Nurcan (2009). Namun penggunaan *social software* pada perusahaan-perusahaan di Indonesia hanya digunakan pada penerapan KM dan belum di temukan penggunaan *social software* pada penerapan BPM.
4. Pendekatan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan multi studi kasus yang detail dan mendalam untuk penelitian dengan topik analisis BPM, KM dan pemanfaatan *social software* terhadap kinerja dari proses bisnis perusahaan.

5.8.2. Kontribusi Praktis

Kontribusi Praktis yang dihasilkan dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi pada perusahaan dalam memaksimalkan perapan BPM dan KM untuk membantu/mempermudah proses bisnis yang ada pada perusahaan.
2. Hasil penelitian ini ini juga memberikan saran dan rekomendasi dalam pengembangan *social software* yang diterapkan. Seperti yang terdapat pada PT Semen Indonesia dimana *social software* yang dikembangkan mengkombinasikan klasifikasi-klasifikasi tipe *social software* sehingga mempermudah pertukaran informasi, manajemen, interaksi dan komunikasi.

5.9. Keterbatasan Penelitian

Pada penelitian ini menemui beberapa kendala yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini.

1. Hasil penelitian ini terbatas pada kerangka konseptual hubungan antara *business process management* dan *knowledge management* dan penggunaan *social software* di Indonesia.
2. Sampel penelitian ini hanya diambil dari perusahaan yang diwakili oleh beberapa kota yang ada di Jawa Timur, yaitu Surabaya, dan Gresik sedangkan di Jawa Timur terdapat 38 kota dan kabupaten. Sehingga sulit untuk mengetahui apakah temuan tersebut dapat digeneralisasikan ke keseluruhan sektor perusahaan. Oleh karena itu temuan penelitian ini hanya dapat digeneralisasi di wilayah Jawa Timur pada saat ini.
3. Jenis perusahaan yang menjadi objek penelitian memiliki usaha bisnis yang berbeda sehingga menjadi kendala untuk dijadikan suatu pembandingan antara 1 objek penelitian dengan objek penelitian yang lain.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari penelitian yang telah dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian telah menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan mengenai analisis pengaruh pemanfaatan *social software* dalam penerapan BPM dan KM pada perusahaan di Indonesia sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini merupakan penelitian *multiple case study* yang dianalisa secara kualitatif dengan menggunakan metode *grounded theory*. Studi kasus objek penelitian yang digunakan pada penelitian ini berlokasi di wilayah Jawa Timur, Indonesia. Objek penelitian serta *core* bisnis pada penelitian ini yaitu PT PJB (Pembangkitan Jawa Bali) dengan *core* bisnis operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik serta PT Semen Indonesia (Persero) Tbk dengan *core* bisnis produksi semen.
- 2) Secara teoritis penelitian ini menghasilkan sebuah kerangka analisa yang menggabungkan konsep penggunaan *Social Software* pada penerapan BPM dan KM di organisasi.
- 3) Secara praktis penelitian ini memberikan pengetahuan kepada organisasi dalam memaksimalkan penerapan BPM dan KM agar dapat meningkatkan proses bisnis yang dijalankan dengan memanfaatkan *social software*.
- 4) Analisis terhadap hasil wawancara berkaitan dengan topik wawancara *social software*, BPM dan KM bisnis didasarkan pada *open coding*. Hasil dari *open coding* selanjutnya digunakan untuk mengklasifikasikan beberapa label yang memiliki kecenderungan sama atau disebut tahapan *axial coding*. Kemudian setelah memiliki kelompok/kategori dalam tahapan *axial coding*, maka akan dianalisis hubungan untuk tiap kategori melalui tahap *selective coding*.

- 5) Hasil analisis dari wawancara menunjukkan bahwa pemanfaatan *social software* pada penerapan KM di perusahaan menunjukkan bahwa *social software* mendukung pengelolaan kompetensi-kompetensi penerapan KM, memudahkan pengguna untuk mendapatkan pengetahuan serta berpartisipasi dalam pengelolaan pengetahuan.
- 6) Hasil analisis dari wawancara menunjukkan bahwa perangkat lunak yang tergolong *social software* yang digunakan pada PT PJB dan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk yaitu Portal KM.
- 7) Hasil analisis dari wawancara menunjukkan bahwa penerapan KM berpengaruh pada penerapan BPM dimana pada penerapan KM terdapat pengetahuan-pengetahuan yang dapat menunjang dalam pembuatan proses bisnis, serta dari pengetahuan yang diperoleh juga dapat memberikan gagasan dalam pengembangan rencana proses bisnis lainnya.

6.2. Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat ditindak lanjuti untuk pengembangan peneliti di masa yang akan datang. Diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Disarankan dalam pengembangan *social software* perusahaan dapat mengkombinasikan klasifikasi-klasifikasi tipe *social software* seperti *wiki*, *blog*, dan *discussion* seperti yang diterapkan pada PT Semen Indonesia.
- 2) Hasil kerangka kerja dapat diuji dengan diterapkan pada perusahaan atau UKM yang kecil agar ketahuan hasilnya.
- 3) Pengambilan sampling studi kasus dapat diperluas, hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan representasi nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Batista, M.F., Magdaleno, A.M., Kalinowski, M., 2017. A Survey on the use of Social BPM in Practice in Brazilian Organizations 9.
- Bogdan, R., Biklen, S.K., 1992. Qualitative research for education: an introduction to theory and methods, 2nd ed. ed. Allyn and Bacon, Boston.
- Bolisani, E., Scarso, E., 2016. Factors affecting the use of wiki to manage knowledge in a small company. *J. Knowl. Manag.* 20, 423–443. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2015-0205>
- Brocke, J. vom, Rosemann, M. (Eds.), 2010. Handbook on business process management: introduction, methods and information systems, International handbooks on information systems. Springer, Berlin ; London.
- Bruno, G., Dengler, F., Jennings, B., Khalaf, R., Nurcan, S., Prilla, M., Sarini, M., Schmidt, R., Silva, R., 2011. Key challenges for enabling agile BPM with social software. *J. Softw. Maint. Evol. Res. Pract.* 23, 297–326. <https://doi.org/10.1002/smr.523>
- Burlton, R.T., 2015. Delivering Business Strategy Through Process Management, in: vom Brocke, J., Rosemann, M. (Eds.), Handbook on Business Process Management 2. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 45–78. https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_2
- Cooper, D.R., Schindler, P.S., 2014. Business research methods, Twelfth edition. ed, The McGraw-Hill/Irwin series in operations and decision sciences business statistics. McGraw-Hill/Irwin, New York, NY.
- Corbin, J.M., Strauss, A.L., 2015. Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory, Fourth edition. ed. SAGE, Los Angeles.
- Creswell, J.W., 2014. Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 4th ed. ed. SAGE Publications, Thousand Oaks.
- Creswell, J.W., 2011. Educational research myeducationlab pegasus with pearson etext standalone access card: planning ... Addison-Wesley, Place of publication not identified.
- Creswell, J.W., Creswell, J.W., 2007. Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches, 2nd ed. ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Davenport, T.H., 2017. NEW INDUSTRIAL ENGINEERING: information technology and business process redesign (classic reprint). FORGOTTEN Books, Place of publication not identified.
- Davenport, T.H., Prusak, L., 2000. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business Press.
- Daymon, C., Holloway, I., 2002. Qualitative research methods in public relations and marketing communications. Routledge, London ; New York.
- Debowski, S., 2010. Knowledge management. Willey India, New Delhi.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A., 2013. Fundamentals of Business Process Management. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Erol, S., Granitzer, M., Happ, S., Jantunen, S., Jennings, B., Johannesson, P., Koschmider, A., Nurcan, S., Rossi, D., Schmidt, R., 2010. Combining BPM

- and social software: contradiction or chance? *J. Softw. Maint. Evol. Res. Pract.* 22, 449–476. <https://doi.org/10.1002/smr.460>
- Finney, S., Corbett, M., 2007. ERP implementation: a compilation and analysis of critical success factors. *Bus. Process Manag. J.* 13, 329–347. <https://doi.org/10.1108/14637150710752272>
- Gamble, P.R., Blackwell, J., 2001. Knowledge management: a state of the art guide; models & tools, strategy, intellectual capital, planning, learning, culture, processes. Kogan Page, London.
- Gartner, 2017. Knowledge Management (KM). URL <https://www.gartner.com/it-glossary/km-knowledge-management> (accessed 11.20.18).
- Gartner, 2009. Gartner EXP Worldwide Survey of More than 1,500 CIOs Shows IT Spending to Be Flat in 2009. *Gart. EXP Worldw. Surv. More 1500 CIOs Shows IT Spend. Be Flat 2009.* URL <https://www.gartner.com/newsroom/id/855612>
- Gottschalk, P., 2005. Strategic knowledge management technology. Idea Group Pub, Hershey PA.
- Hajric, E., 2010. Defining Knowledge, Information, Data. URL <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-information-data.html> (accessed 11.20.18).
- Hammer, M., 2010. What is Business Process Management?, in: Brocke, J. vom, Rosemann, M. (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 3–16. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1
- Hammer, M., Champy, J., 2003. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution, 1st HarperBusiness Essentials pbk. ed. ed. HarperBusiness Essentials, New York.
- Harmon, P., 2003. Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. Morgan Kaufmann Publishers, Amsterdam ; Boston.
- Hernaus, T., Pejić Bach, M., Bosilj Vukšić, V., 2012. Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Balt. J. Manag.* 7, 376–396. <https://doi.org/10.1108/17465261211272148>
- Holloway, I., Daymon, C., 2007. Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications. Bentang Pustaka.
- Huber, G.P., 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organ. Sci.* 2, 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Idrus, M., 2009. Metode Penelitian Ilmu Sosial Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Erlangga.
- KBBI, 2008. Kamus besar bahasa Indonesia Pusat Bahasa, Ed. 4. ed. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- King, W.R. (Ed.), 2009. Knowledge management and organizational learning, *Annals of information systems*. Springer, London ; New York.
- King, W.R., Ko, D.-G., 2001. Evaluating Knowledge Management and the Learning Organization: An Information/Knowledge Value Chain Approach. *CAIS* 5, 14.
- Koentjaraningrat, 1993. Metode-metode penelitian masyarakat. Gramedia.

- Koster, S.R., 2009. An evaluation method for Business Process Management products 109.
- Lee, R.G., Dale, B.G., 1998. Business process management: a review and evaluation. *Bus. Process Manag. J.* 4, 214–225. <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>
- Locke, L.F., Spirduso, W.W., Silverman, S.J., 2000. *Proposals that work: a guide for planning dissertations and grant proposals*, 4th ed. ed. Sage, Thousand Oaks, Calif.
- M Chairul, Basrun Umanailo, 2018. *TEKNIK PRAKTIS GROUNDED THEORY DALAM PENELITIAN KUALITATIF*. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.18448.71689>
- Maimunah, El Rayeb, A., Salbiah, S., 2008. Knowledge Management Sebagai Salah Satu Jembatan Pengembangan Institusi Unggulan. *CCIT J. Vol.2 No.1*, 80–91.
- McCormack, K., Johnson, W.C., 2001. *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. St. Lucie Press, Boca Raton.
- Meleong, L.J., 1989. *Metologi penelitian kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mohapatra, S., Agrawal, A., Satpathy, A., 2016. *Designing knowledge management-enabled business strategies: a top-down approach, Management for professionals*. Springer, Cham.
- Nonaka, I., Toyama, R., Konno, N., 2000. SECI, Ba and Leadership: a Uni@ed Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Plann.* 33, 30.
- Palmer, N., 2011. *The Role of Trust and Reputation in Social BPM*, in: *Social BPM: Work, Planning and Collaboration under the Impact of Social Technology, BPM and Workflow Handbook Series*. Future Strategies Inc, Lighthouse Point, Fla.
- Panagacos, T., 2012. *The ultimate guide to business process management: everything you need to know and how to apply it to your organization*. publisher not identified, Place of publication not identified.
- Paschek, D., Ivascu, L., Draghici, A., 2018. Knowledge Management – The Foundation for a Successful Business Process Management. *Procedia - Soc. Behav. Sci.* 238, 182–191. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2018.03.022>
- Pflanzl, N., Vossen, G., 2014. Challenges of Social Business Process Management, in: *2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences*. Presented at the 2014 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), IEEE, Waikoloa, HI, pp. 3868–3877. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.480>
- Rangiha, M.E., Karakostas, B., 2014. A Goal-Oriented Social Business Process Management Framework. *Int. J. Ind. Syst. Eng.* 8, 7.
- Rito Silva, A., Rosemann, M., 2012. *Processpedia* : an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration. *Bus. Process Manag. J.* 18, 20–42. <https://doi.org/10.1108/14637151211214993>
- Schmidt, R., Nurcan, S., 2010. Augmenting BPM with Social Software, in: *Rinderle-Ma, S., Sadiq, S., Leymann, F. (Eds.), Business Process Management Workshops*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 201–206. https://doi.org/10.1007/978-3-642-12186-9_19

- Schmidt, R., Nurcan, S., 2009. BPM and Social Software, in: Ardagna, D., Mecella, M., Yang, J. (Eds.), *Business Process Management Workshops*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 649–658. https://doi.org/10.1007/978-3-642-00328-8_65
- Schmiedel, T., vom Brocke, J., Recker, J., 2013. Which cultural values matter to business process management?: Results from a global Delphi study. *Bus. Process Manag. J.* 19, 292–317. <https://doi.org/10.1108/14637151311308321>
- Schwartz, D.G. (Ed.), 2006. *Encyclopedia of knowledge management*. Idea Group Reference, Hershey, PA.
- Skrinjar, R., Indihar Stemberger, M., Hernaus, T., 2007. *The Impact of Business Process Orientation on Organizational Performance*. Presented at the InSITE 2007: Informing Science + IT Education Conference. <https://doi.org/10.28945/3150>
- Spanyi, A., 2010. Business Process Management Governance, in: vom Brocke, J., Rosemann, M. (Eds.), *Handbook on Business Process Management 2*. Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, pp. 223–238. https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1_11
- Sparx Systems, 2004. *UML Tutorial: The Business Process Model*.
- Spradley, J.P., 1980. *Participant observation*. Holt, Rinehart and Winston, New York.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Thierauf, R.J., 1999. *Knowledge management systems for business*. Quorum Book, Westport, Conn.
- Vugec, D.S., Tomic'ic'-Pupek, K., Vuks'ic', V.B., 2018. Social business process management in practice: Overcoming the limitations of the traditional business process management. *Int. J. Eng. Bus. Manag.* 10, 1–10. <https://doi.org/10.1177/1847979017750927>
- Wardhono, V.J.W., 2011. PENELITIAN GROUNDED THEORY, APAKAH ITU..? 13.
- Weske, M., 2007. *Business Process Management Concepts, Languages, Architectures*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg.
- Wiesche, M., Jurisch, M.C., Yetton, P.W., Kremer, H., 2017. Grounded Theory Methodology in Information Systems Research. *MIS Q.* 41, 685–701. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41.3.02>
- Woods, J.A., Cortada, J., 2013. *The Knowledge Management Yearbook 2000-2001*. Taylor and Francis, Hoboken.
- Zhu, P., 2013. Knowledge Management (KM) vs. Business Process Management (BPM). URL <http://futureofcio.blogspot.com/2013/10/knowledge-management-km-vs-business.html> (accessed 11.20.18).

LAMPIRAN

Lampiran 1

A.1. Pedoman Wawancara Penelitian

No	Domain dan Elemen dalam Domain	Unsur	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
1	<i>Business Process Management</i>		Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai proses bisnis dengan pemanfaatan <i>Business Process Management</i> .
		<i>Design</i>	<p>Tahapan dimana tiap proses di definisikan, di identifikasi, dan di proses serta mendiskusikan proses yang akan datang diantara pemangku kepentingan.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Apa saja kegiatan/divisi yang ada di perusahaan ini? b. Apakah semua kegiatan tersebut memiliki SOP yang tertulis ? c. Bagaimana perusahaan menginisiasi (mencatat apa saja kebutuhannya) kebutuhan tersebut? d. Proses bisnis apa saja yang terdapat pada perusahaan ini? e. Selain proses bisnis inti apakah ada terdapat proses bisnis lain yang mendukung proses bisnis inti tersebut? f. Bagaimanakah proses bisnis pada perusahaan di identifikasi?

		<i>Modelling</i>	Tahapan dimana hasil dari tahap desain diterima dan memodelkan kemungkinan proses bisnis dioperasikan pada skenario yang berbeda.	<ul style="list-style-type: none"> a. Bagaimanakah proses bisnis pada perusahaan di jalankan ? b. Apakah perusahaan sudah memiliki rencana proses bisnis yang lain di masa mendatang? c. Apakah perusahaan sudah memiliki kemungkinan proses bisnis yang dijalankan pada skenario yang berbeda?
		<i>Execution</i>	Tahapan dimana proses bisnis baru di jalankan dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> a. Apakah proses bisnis yang baru telah dijalankan sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang sudah ada?
		<i>Monitoring</i>	Tahapan dimana proses bisnis di pantau dan nilai metrik proses di kumpulkan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Apakah sudah ada aliran proses, mapping data, langkah aliran kerja, serta integrasi pada sumberdata dan sistem perusahaan?
		<i>Optimization</i>	Tahapan dimana data proses monitoring di analisa dan seberapa baik pelaksanaan proses berpengaruh pada kondisi bisnis sesungguhnya.	<ul style="list-style-type: none"> a. Apakah perusahaan telah memantau jalannya proses bisnis? Bagaimana langkahnya? b. Apakah perusahaan telah meninjau jalannya proses bisnis? c. Apakah aliran proses dan log files telah di periksa? d. Apakah perusahaan sudah menganalisa data proses monitoring?

				e. Apakah dalam pelaksanaanya proses bisnis tersebut berpengaruh ke kondisi bisnis?
2	<i>Knowledge Management</i>	Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai pengelolaan pengetahuan.		
		<i>Creation</i>	Tahapan dimana pengetahuan di ciptakan berdasarkan dari pengetahuan yang tersirat tanpa disebutkan (<i>tacit knowledge</i>) dan pengetahuan yang eksplisit (<i>explicit knowledge</i>).	a. Apakah pengetahuan yang di miliki perusahaan tercipta dari pengetahuan yang diam-diam (<i>tacit knowledge</i>)? b. Bagaimanakah perusahaan mengelola tacit knowledge tersebut menjadi pengetahuan yang ekspilisit ?
		<i>Acquisition</i>	Tahapan proses memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal, memilih sumber yang digunakan dan menambahkan pengetahuan yang di inginkan ke organisasi.	a. Bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal? b. Bagaimanakah cara perusahaan mempertahankan pengetahuan yang diperoleh? c. Darimana sajakah perusahaan mendapatkan sumber pengetahuan?
		<i>Refinement</i>	Tahapan proses dan mekanisme yang digunakan dalam memilih, menyaring, memurnikan, dan mengoptimalkan pengetahuan untuk	a. Bagaimana pengetahuan diperusahaan dioptimalkan dan disimpan?

			dimasukkan ke berbagai media penyimpanan.	
		<i>Memory</i>	Tahapan proses penyimpanan pengetahuan di organisasi, yang disimpan pada repositori elektronik.	a. Apa sajakah media elektronik yang digunakan dalam menyimpan pengetahuan perusahaan?
		<i>Transfer</i>	Tahapan proses perpindahan pengetahuan yang terfokus dan terarah dari pengirim ke penerima yang dikenal.	a. Bagaimana proses pengiriman pengetahuan di perusahaan ?
		<i>Sharing</i>	Tahapan proses penyebaran pengetahuan yang kurang terfokus pada orang-orang yang tidak dikenal.	a. Bagaimana perusahaan membagikan pengetahuan yang di kirimkan?
		<i>Utilization</i>	Tahapan proses pemanfaatan pengembangan pengetahuan pada interpretasi yang berbeda, indentifikasi dasar permasalahan,	a. Bagaimana pengembangan pengetahuan yang dilakukan perusahaan? b. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dasar permasalahan pengetahuan? c. Berupa apakah hasil pengembangan pengetahuan yang dilakukan perusahaan?

			dan pengembangan pemahaman oleh individu yang berbeda.	
3	<i>Social Software</i>	Keseluruhan instrumen pertanyaan mengenai pemanfaatan <i>Social Software</i>		
		<i>Wiki</i>	Pertanyaan tentang pemafaatan dan klasifikasi <i>Social Software</i> pada pengelolaan pengetahuan dan BPM.	<ul style="list-style-type: none"> a. Apakah perusahaan telah memiliki software khusus untuk mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis? b. Seperti apakah bentuk social software yang digunakan? c. Bagaimana kesuksesan software tersebut pada perusahaan? d. Apakah software yang digunakan telah sesuai dengan model bisnis yang diciptakan? e. Apakah software yang digunakan telah mengintegrasikan pengetahuan dengan proses bisnis? f. Apakah software yang digunakan dapat menangani sumber informasi yang hilang? g. Bagaimanakah pengaruh software tersebut dalam mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis?
		<i>Blogs</i>		
		<i>Tagging & Social Bookmarking</i>		
		<i>Recommender & Reputation Systems</i>		
<i>Social Links</i>				

Halaman ini sengaja dikosongkan

Lampiran 2

B.1. Transkrip Wawancara PJB

TRANSKRIP WAWANCARA PJB

Peneliti : Fajar Ramadhani
Informan : Hendra Hermawan, S.E., M.M
Tanggal : 2 April 2019
Lokasi : Ruang pertemuan PJB Academy
Kode Wawancara : WPJB1_HE_

Label	Transkrip Data Wawancara
	P : Bagaimana profil atau sejarah singkat mengenai perusahaan PJB ini pak?
1.1. Core Bisnis 1.2. Pembangkitan Pembuat Listrik 1.3. Pembangkit Listrik 1.4. Transmisi 1.5. Distribusi	HE : Baik, jadi begini mas PJB itu adalah Pembangkit Jawa Bali anak perusahaan dari PLN yang mempunyai core bisnis sebagai pembangkitan yang membuat listrik, sebelum listrik itu bisa dikonsumsi itu terdapat tiga bagian utama yaitu pertama yang membuat listrik, yang kita namakan pembangkit listrik, kemudian kedua transmisi yaitu tegangan saluran yang tinggi atau biasa kita kenal sutet, kemudian terakhir distribusi yang masuk ke perusahaan-perusahaan.
	P : Oh, jadi PJB itu anak perusahaan dari PLN ya pak.
2.1. Anak Perusahaan PLN 2.2. Bidang Pembangkit Listrik	HE : Ya, benar jadi gini mas anak perusahaan listrik yang bergerak pada bidang pembangkit listrik milik PLN di Indonesia ini ada dua yaitu PJB dan Indonesia Power. Dimana PJB yang berkantor di Surabaya berpusat di Ketintang, kemudian kalau Indonesia Power itu berada di Jakarta.
	P : Kenapa alasannya PLN menginginkan perlu adanya suatu anak perusahaan pak?

3.1. Spirit Kompetisi	HE : Ya jadi dulu PJB dan Indonesia Power itu satu tetapi PLN ini mengharapkan ada spirit kompetisi yang positif oleh karena itu di pecah antara PJB dan Indonesia Power.
	P : Apakah pemecahan anak perusahaan dari PLN ini sebenarnya berdasarkan dari territorial pak?
4.1. Proses Pemecahan 4.2. Cover Area	HE : Jadi gini mas, PLN ini memecah atau proses pemecahannya ini tidak berdasarkan territorial jadi mas jangan terjebak dengan kata Jawa dan Bali. PJB ini juga mencakup atau cover areanya ini mulai dari Aceh sampai dengan Tidore, kemudian Indonesia Power juga sama satu Indonesia juga seperti itu.
	P : Kalau gitu alasannya pemecahannya itu karena apa pak?
5.1. Kesamaan kwh	HE : Jadi proses pemecahannya pertama kali itu berdasarkan kesamaan kwh keluar contoh pada saat pertama kali di pecah antara PJB dan IP dulu itu disetarakan kwh keluarnya misalnya ada perusahaan pembangkit listrik yang kwh nya gede. Nah yang satu kelola PJB yang satu punya IP, dikendalikan oleh IP, kemudian pembangkit yang kwh outpunya menengah ya sama juga ini dikelola PJB trus ya satunya IP.
	P : Berarti sebenarnya bukan berdasarkan territorial seperti itu ya pak?
6.1. Pemecahan berdasarkan territorial	HE : Ya benar, kalau dipecah berdasarkan territorial buktinya apa, buktinya kalau saudara pergi ke Bali pembangkit listrik yang besar itu di kelola oleh IP padahal nama kita Jawa dan Bali sebaliknya kantor Indonesia power ada di Jakarta tapi pembangkit besarnya yang ada di Jakarta, Muara Kalang, dan Muara Tawar yang notabe nya kantornya itu berada di Indonesia power yang mengelola itu PJB. Jadi seperti itu dulu pemecahan sehingga jangan terjebak oleh kata Jawa Bali trus territorialnya hanya Jawa dan Bali.

	P : Kalau gitu berarti mungkin bisa sedikit saya simpulkan PJB dan IP ini sebenarnya sama-sama anak perusahaan PLN tapi saling bersaing begitu ya pak.
7.1. Anak perusahaan PLN 7.2. Pembangkitan tenaga listrik 7.3. SDM PJB	HE : Benar, ya jadi PJB ini statusnya merupakan anak perusahaan ya, anak perusahaan PLN, dimana bidang usahanya adalah pembangkitan tenaga listrik. PJB ini didirikan pada 3 Oktober 1995, kantor pusatnya berada di Ketintang Baru nomor 11, kantor perwakilan ada di Gatsu, kemudian jumlah karyawan itu terhitung sampai triwulan pertama tahun 2017 sudah berjumlah 3188 orang, kemudian asset kita tahun 2017 ada 193.32 triliun Rupiah. Bisa kita lihat, kita punya karyawan sekitar 3188 orang dengan sekian triliun artinya satu orang itu terbeban sekian juta kalau saya bagi asset itu sehingga kami dalam mengelola SDM nya itu harus dengan sungguh-sungguh.
	P : Kemudian bagaimanakah visi dan misi dalam pendirian PJB ini pak?
8.1 Visi & Misi 8.2. Perusahaan Terpercaya	HE : Visi dan misi, saudara bisa baca yang di internetnya tapi ini saya bisa sampaikan sedikit bahwa visi dari PJB adalah “menjadi perusahaan terpercaya”, misal mas kalau ingin di percaya sama pacar lah misalnya atau orang lain harus bagaimana?
	P : Mmmmn.. Mungkin harus jujur, kemudian konsisten sama perkataan dan perbuatan yang dilakukan seperti itu pak.
8.3. Standar Kelas Dunia	HE : Oke, jadi seperti itu ya. Sehingga jadi kata terpercaya pada kalimat ini mempunyai makna yang mendalam dimana agar kita dapat dipercaya oleh orang lain kira-kira orang itu harus berusaha sungguh-sungguh agar mendapatkan kata terpercaya tersebut. Kemudian lanjut dengan kalimat “dalam bisnis pembangkitan yang terintegrasi dengan standar kelas dunia”, ini juga mempunyai makna yang mendalam saat kita

	mengatakan standar kelas dunia, karena banyak perusahaan mengatakan standar kelas dunia. Jadi standar kelas dunia itu sudah ada parameternya.
	P : Untuk parameternya itu apa ya pak kira-kira?
9.1. Parameter kelas dunia	HE : Tadi kan saya mengatakan kelas dunia kemudian parameternya seperti apa. Jadi kita menggunakan standart kelas dunia dengan menggunakan standart yang telah ditetapkan Malcolm Baldrige. Jadi Malcolm Baldrige itu adalah lembaga rating dunia yang merating perusahaan-perusahaan sedunia, mereka punya benchmark dimana terdapat benchmark syarat-syarat nya yang harus di penuhi sesuai dengan parameternya. Alhamdulillah kita bukan lagi menetap berada pada emerging industry tapi kita sudah masuk industry leader. Saya rasa untuk profil PJB mungkin cukup ya, bisa diterima kan.
	P : Baik pak, untuk profil singkat PJB nya bisa saya terima pak. Kemudian untuk alasan penerapan KM nya sendiri pada perusahaan itu karena apa pak?
10.1. Penerapan KM 10.2. Knowledge Drill 10.3. Pengembangan Inovasi	HE : Jadi mungkin salah satu alasan utama kenapa PJB ini menerapkan KM bisa dikatakan supaya tidak ada knowledge drill, kemudian perusahaan juga perlu pengembangan kan itu juga termasuk seperti menciptakan inovasi dan sebagainya.
	P : Bagaimana sih pak pengelolaan KM di PJB ini?
11.1. Unit Pengelola KM	HE : Nah supaya knowledge management itu bisa berjalan dalam suatu organisasi, maka itu harus dikelola sungguh-sungguh, dalam artian memang harus ada petugas yang menangani KM tersebut. Kalau misal kita bicara soal dosadosanya itu ada dalam artian nampak, jadi apabila kalau KM itu tidak ada petugas khusus dan hanya di titip-titipkan, maka

	jobdesknya dari orang-orang itu kurang maksimal. Nah oleh karena itu, PJB ini menunjuk unit PJB Academy sebagai pengelola KM.
	P : PJB Academy sendiri itu sebenarnya apa pak?
12.1. Definisi PJB Academy	HE : Jadi PJB Academy ini merupakan unit pembelajaran dan pengembangan yang berperan sebagai “Learning Partner dan Jantung Perubahan” atau bisa dibilang dengan istilah badan diklat dalam bisnis pengembangan pembangkitan terintegrasi khususnya bagi PJB Raya dan memberi dukungan bagi PLN Group seperti itu.
	P : Tujuan PJB Academy ini apa pak?
13.1. Tujuan PJB Academy	HE : Ya tujuannya itu tadi merencanakan pelatihan pelatihan bagi karyawan dan mengembangkan pelatihan yang di butuhkan oleh karyawan. Karena PJB academy ini sebagai jantung perubahan maka kita harus tau perusahaan ini mau kemana.
	P : Bisa di beri contoh misalkan pak.
13.2. Perubahan Kompetensi	HE : Misalkan sekarang ini di luar negeri sudah mengurangi pembangkitan berbahan fosil, jadi kalau gitu kita sekarang harus merombak kompetensinya untuk lebih di bidang EBT, kita menyiapkan program-programnya, kita siapkan orang-orangnya.
	P : Bisa di bilang mempersiapkan pengembangan ilmu pengetahuannya ya pak,
14.1 Perencanaan dan Pengembangan	HE : Ya bisa di bilang seperti itu. Kemudian ada contoh lagi seperti ini sekarang teknologinya misalkan boiler, boiler kita akses CFB, diatas CFB ada super critical boiler, diatasnya lagi ada ultra super critical boiler, oleh karna itu kita harus belajar ultra super critical boiler supaya nanti ketika tahun kedepan itu masuk Indonesia kita sudah punya tenaga ahlinya. Kemudian kita lakukan pelaksanaan, setelah itu dilaporkan kemudian kita

	override, nah itulah yg termasuk perencanaan dan pengembangan.
	P : Kalau untuk penerapan KM ini pada perusahaan itu mulai kapan ya pak?
15.1. Awal Mula Unit KM	HE : Jadi unit KM ini berdirinya itu mulai tahun 1995, kemudian kami mulai implementasinya ini mulai dari 2006 karena banyak persiapan dan segala macam. Kemudian juga sudah terdapat SK-SK nya, jadi ini ya selalu kami update. Terakhir ya membangun portal KM.
	P : Fungsi unit KM di PJB ini untuk apa pak?
16.1. Fungsi Unit KM 16.2. Pengelolaan Inovasi 16.3. Implementasi KM	HE : Jadi fungsi unit KM di PJB ini yaitu memastikan pengelolaan inovasi serta implementasi knowledge management yang meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penggunaannya serta mampu menunjang pengembangan proses bisnis yang dilandasi dengan konsep teknologi, infrastruktur yang memenuhi tuntutan kebutuhan bisnis baik internal maupun eksternal, mengkode proses transit knowledge terkait tacit dan explicit knowledge.
	P : Scope atau ruang lingkup KM pada PJB ini apa saja pak?
17.1. Scope KM 17.2. Tahapan pengelola KM	HE : Untuk scope KM nya itu meliputi, e-library, manajemen perpustakaan, e-learning, visual learning, portal KM tadi. Supaya menjaga knowledge ini tidak hilang, kemudian bagaimana melakukan diseminasi, terus bagaimana itu bisa teroptimalisasi.
	P : Maksudnya knowledge agar tidak hilang itu bagaimana pak?
17.3. Menjaga Pengetahuan	HE : Jadi misal kalau ada orang atau karyawan yang pensiun, nah ini ilmunya kan di bawa pensiun tentu pasti ada yang dinamakan knowledge drill. Jangan sampai ilmu atau pengetahuan yang dimiliki orang ini hilang begitu saja, jadi kita harus jaga ilmunya agar tidak hilang seperti itu.
	P : Tapi kenapa harus dengan KM ini pak?

<p>18.1. Gap Generasi</p> <p>18.2. Knowledge drill</p> <p>18.3. Kontrak Kinerja</p>	<p>HE : Jadi ini karna ada kebutuhan lapangan dan lainnya pengembangan bisnis dan ada juga gap generasi. Gap generasi ini kalau ada orang pensiun tadi, disini peran knowledge drill, kedua generasi sekarang sudah tidak bisa lagi di dayakan dengan generasi dulu, dulu itu diajarin begini orangnya masih santun, anak sekarang sudah tidak tahan, diajari dengan dikelas sudah tidak tahan, guru ngajar dosen ngajar kalau masih 2 jam masih tahan tapi kalau lebih dari itu sudah gelisah oleh karena itu harus lakukan misal dengan visualisasi dengan game, video atau video interaktif. KM ini juga fungsinya untuk meningkatkan kontrak kinerja perusahaan.</p>
	<p>P : Kontrak kinerja perusahaan itu maksudnya apa pak?</p>
<p>18.4. Peningkatan Perusahaan</p>	<p>HE : Jadi di kita ada yang dinamakan kontrak kinerja perusahaan dan kontrak kinerja pegawai. Jadi ini semacam kontrak kinerja yang harus kita kejar demi peningkatan perusahaan. Ada semacam rate atau kita tau levelnya perusahaan atau pegawai ini sudah sampai mana. Jadi penerapan KM ini terdapat pada kontrak kinerja, termasuk pengelolaan perpustakaan dan knowledge sharing.</p>
	<p>P : Knowledge sharing itu seperti apa ya pak?</p>
<p>19.1. Scope KM</p>	<p>HE : Di KM ini juga terdiri dari pengelolaan perpustakaan dan knowledge sharing. Knowledge sharing, ada CoP kemudian PGD. Community of Practice dan Peer Group Discussion.</p>
	<p>P : CoP dan PGD itu penjelesannya bagaimana pak?</p>
<p>20.1. Definisi CoP</p> <p>20.2. Definisi PGD</p>	<p>HE : Jadi CoP itu begini misal pegawai ini ada ilmunya apa di CoP kan. Contoh cara mengatasi keretakan pada boiler itu diceritakan disini sesama temannya, ya ini misalnya tentang bagaimana mengukur sibrasi dengan tepat nah diceritakan di sini sesama operasi, sesama pemeliharaan, jadi kesesama yang di bidang keahliannya serupa. Tapi pada CoP itu harus ada next meeting nya, harus ada tindak lanjutnya, harus ada action</p>

	plannya, harus ada solusi yang diberikan. Kemudian PGD itu kegiatan sharing knowledge atau good practicenya, mendiskusikan problem dari unit atau CoP dari unit untuk menidaklanjuti problem pembangkitan dan sejenisnya, jadi disatukan lagi di jadikan PGD. Kemudian kita juga ada inovasi.
	P : Inovasi maksudnya seperti apa pak?
21.1. Inovasi	HE : Jadi ide-ide atau inovasi ini yang dimiliki pegawai ini kita tampung semua di inovasi. Kita dorong untuk membudayakan terus melakukan inovasi. Semua yang saya sebutkan tadi ada di dalam kontrak kinerja perusahaan.
	HE : Mungkin kita sampai sini dulu karena waktu kita sudah habis, untuk selanjutnya bisa kita diskusikan hari apa lagi bisa kita cari-cari waktunya yang enak seperti apa.
	P : Baik pak, mungkin nanti saya hubungi bapak lagi untuk kelanjutannya seperti apa pak. Terima kasih banyak pak.

Peneliti : Fajar Ramadhani
 Informan : Hendra Hermawan, S.E., M.M
 Tanggal : 15 April 2019
 Lokasi : Ruang pertemuan PJB Academy
 Kode Wawancara : WPJB2_HE_

Transkrip Data Wawancara	
	P : Apakah perusahaan telah memiliki software khusus untuk pengelolaan pengetahuan dan proses bisnis?
	HE : Untuk ini saya rasa perusahaan sudah punya.
	P : Seperti apa bentuk software yang digunakan pak?
1.1. Bentuk Software KM 1.2. Definisi Portal KM	HE : Portal KM ada, kalau untuk interaksi sosialnya mungkin seperti surat menyuratnya kita pakai office automation lintas organisasi, bidang, devisi dan lain sebagainya. Kemudian portal KM, itu media penyimpanan knowledge organisasi terus

	sampai sharingnya juga di media itu. Dimana di dalamnya terdapat materi-materi, ppt, sama ada videonya juga.
	P : Interaksi apa saja yang terdapat pada portal KM?
2.1. Interaksi Software KM	HE : Jadi ada media knowledge sharing, ada CoP (Community of Practice), penyimpanan dokumen ekspert, PGD (Peer Group Discussion) juga ada.
	P : Untuk penggunanya siapa saja kira-kira pak?
3.1. Pengguna Software KM 3.2. Unit Kerja PJB	HE : Semua unit, jadi kita punya 22 unit dan ini dapat di akses oleh 22 unit tapi untuk aksesnya kita menggunakan intranet. jadi khusus internal seperti itu. Tapi kan kita ada dari sabang sampai marauke. Total yang di miliki PJB itu 22 unit pembangkit tersebar dari Aceh sampai Tidore. Nah ini merupakan salah satu upaya untuk mendukung penyebaran informasi baik yang sifatnya strategic, dari atas situ biar bisa langsung kebawah seperti itu, ya inilah salah satunya. Kecuali memang ada media-media lain ya kita masih gunakan. Misal whatsapp yang saya tau juga sebagai media komunikasi. Grup whatsapp juga itu termasuk. Jadi ada direksi misalkan masalah batu bara misalnya, ada orang EP engineer primer, kemudian ada GM-GM 22 unit itu sampe ke manager niaga nya yang ngurusin batu bara disana kan manager niaga sama operasionalnya di tiap unit itu ada grupnya tersendiri yang khusus membahas persediaan batu bara dan pengelolaannya intinya di situ.
	P : Bagaimanakah kesuksesan penggunaan software tersebut bagi perusahaan?
4.1. Kesuksesan Software 4.2. Pengembangan Software	HE : Office automation bisa di bilang sangat efektif, portal KM perlu disempurnakan untuk penggunaannya, mulai dari tampilan kemudian media komunikasi sebagai informasinya, kadang kita mau upload video tapi databasanya masih kurang,

	juga terbatasnya penyimpanan ruang. Kemudian apa lagi tadi, WA group, itu sangat efektif.
	P : Apakah software yang digunakan telah sesuai dengan model bisnis ?
5.1. Kesesuaian Software	HE : Saya rasa ya, karena pada portal KM itu kan menyediakan informasi terkait program-program KM meliputi perpustakaan, CoP, PGD.
	P : Apakah software yang digunakan telah mengintegrasikan pengetahuan dengan proses bisnis?
6.1. Akses Software 6.2. Integrasi software dengan proses bisnis	HE : Software ini menggunakan intranet yang bisa diakses oleh user, mengintegrasikan perkembangan pengetahuan, yang mendukung proses bisnis perusahaan, dari aspek kemudahan pelaksanaan, antisipasi kendala dan efisiensi biaya.
	P : Mungkin dapat di jelaskan maksudnya seperti apa pak.
7.1. Cara Kerja Portal KM	HE : Jadi di software portal KM ini, kalau kita punya pengetahuan atau pernah menangani suatu permasalahan teknik yang serius kemudian solusi seperti ini, lalu di upload di portal KM. Nah ketika di upload di portal KM maka orang lain akan bisa tau, agar tidak sampai terjadi kesalahan yang sama. Nah dengan begitu kan berarti proses bisnisnya semakin bagus.
	P : Apakah software dapat menangani sumber informasi yang hilang?
8.1. Penangan Informasi yg Hilang	HE : Ya, karena didalamnya ada temuan KLRA, dan memuat dokumen-dokumen ekspert sebagai jawaban antisipasi knowledge yang hilang.
	P : KLRA maksudnya seperti apa pak?
9.1. Definisi KLRA	HE : KLRA itu Knowledge Lost Risk Assessment. Jadi gini di dalam portal KM ini disebutkan bahwa ada knowledge yg hilang misal ahli vibrasi ini mau pensiun, akhirnya kita sampaikan bahwa ahli vibrasi ini mau pensiun, kemudian beliau menulis buku, nah buku ini di upload di portal KM.

	Sehingga yang lain bisa belajar gitu buku yang ditulis sebagai pengetahuan.
	P : Bagaimana pengaruh software tersebut dalam mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis?
10.1. Pengaruh software	HE : Pengaruhnya signifikan, asal orang itu mau mengimplementasikan, mau membaca dan mau menggunakan. Signifikan jika digunakan oleh pengguna atau pembaca yang lain.
	P : Untuk bentuk portal KM ini sebenarnya bentuknya seperti apa pak?
11.1. Bentuk portal KM	HE : 0
	P : Pada portal KM ini apakah kita dapat melakukan pertanyaan seperti itu pak?
12.1 Pengembangan Diskusi Portal	HE : Di portal kita tidak bisa bertanya tapi menyampaikan atau menyajikan, tapi nanti kita akan melengkapi pengembangan untuk diskusi pada portal KM. Kita sebenarnya ada kolom komentar namun tidak begitu aktif untuk saling melakukan interaksi.
	P : Apa penyebab yang menyebabkan jarang komunikasi yang di lakukan pada portal KM ini pak?
13.1. Tantangan Komunikasi 13.2. Tantangan Teknis	HE : Karena kan kita bisa dibilang belum sebegitu aktif, dikarenakan kita core bisnisnya pembangkit merupakan hal yang sangat teknis. Jadi karyawan-karyawan itu memang harus standby di lapangan, agak kesulitan apabila melakukan komunikasi menggunakan portal KM. Karena yang di bahas disini kebanyakan teknis. Sedangkan yang membina kemudian yang menginputkan portal KM di unit-unit itu sifatnya administratif, jadi mungkin agak kurang pas kalau orang SDM yang menjawab seperti itu.

	P : Harapan atau pengembangan seperti apa yang di inginkan pada portal KM ini pak?
14.1. Harapan pengembangan software	HE : Jadi portal KM ini sebenarnya masih perlu di sempurnakan, 1. Tampilannya harus lebih baik, 2. Kemudian harus ada komunikasi interaksi, 3. Harus ada orang ahli yang ada pada portal KM ini. Portal KM ini harusnya diberikan semacam bintang, jika ada orang yang melakukan pertanyaan berarti dia care jadi akan dapat 1 bintang. Yang menjawab, jika menjawab itu benar dapat 1 bintang, tapi ahli akan masuk lagi memberikan guide yang tepat akan dapat bintang yang lebih seperti itu. Sehingga dapat membuat portal KM ini menarik, lebih komunikatif dan bisa menyelesaikan problem-problem di PJB. Misal refraktori dan lain-lain.
14.2. Interaksi yg Komunikatif	
14.3. Penambahan Ahli	

Peneliti : Fajar Ramadhani
Informan : Hendra Hermawan, S.E., M.M
Tanggal : 16 April 2019
Lokasi : Ruang pertemuan PJB Academy
Kode Wawancara : WPJB3_HE_

Transkrip Data Wawancara	
	P : Apakah proses bisnis perusahaan sudah didefinisikan? Kemudian bagaimana prosesnya?
1.1. Rancangan Proses Bisnis	HE : Sudah, proses bisnis perusahaan di RJPP atau rancangan jangka panjang perusahaan, dan strategi perusahaan. Prosesnya adalah memotret alur atau proses bisnis perusahaan mulai dari hulu sampai hilir.
	P : Maksudnya dari hulu sampai hilir itu seperti apa pak?
1.2. Bentuk Proses Bisnis 1.3. Scope Proses Bisnis 1.4. Alur Proses Bisnis	HE : Jadi gini, kita di PJB itu proses bisnis kita di bidang pembangkitan dan itu pasti Bergeraknya di operasi dan pemeliharaan. Pembangkitan, operasi pembangkit,

1.5. Cakupan Bisnis	<p>pemeliharaan pembangkit, pengadaan pembangkit, nah kemudian ini bisa bergerak itu di support oleh apa. Di support oleh asset knowledge, organisasi strategic learning, asset management strategic, kemudian customer. Jadi bisnis prosesnya adalah mulai customer masuk memberikan perintah, perintah itu di terima oleh bagian strategic ini, kemudian terus digerakkan sampai ke masuk ke bagian-bagian engineering, keuangan, SDM, pengadaan. Kemudian apabila sudah masuk kemudian kita buat kajian-kajiannya, kita siapkan terus yang di gerakkan apa, yang digerakkan kemudian operasi dan pemeliharaannya. Ini di support oleh semua tadi, sampai akhirnya keluar yang namanya kwh, kwh itu adalah unit listriknya yang di jual ke PLN. Nah di dalam semua itu harus dipikirkan, ya itu tadi resiko, dan lain sebagainya. Jadi bisnis apa saja yg terdapat pada perusahaan ini, bisnisnya adalah operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik.</p>
	P : Bagaimana proses bisnis ini di indentifikasi ?
<p>2.1. Bentuk indentifikasi proses bisnis</p> <p>2.2. Alur indentifikasi proses bisnis</p>	<p>HE : Jadi proses bisnis ini di indentifikasi dari penerjemahan penugasan dari PLN, terkait dengan pembangkitan, kemudian disusun rencana strategis dan kajian-kajian penghubung, mulai dari KKF (kajian keungan dan finansial), KKO (kajian kelayakan operasi), kemudian dilakukan kajian resiko, langsung dilaksanakan sampai implementasi, laporan, dan evaluasi.</p>
	P : Bagaimana proses bisnis di perusahaan ini di jalankan?
<p>3.1. Langkah penerapan proses bisnis</p> <p>3.2. Strategi perusahaan</p>	<p>HE : Dijalankan dengan menggunakan strategi-strategi merujuk pada regulasi yang berlaku. Ada terdapat semacam laporan di perusahaan. Dimana apabila di buka terdapat strategi-strategi keseluruhan perusahaan. Misal leadership itu apa saja yg dilakukan pada strategi ini, jadi ini di ukur semuanya kita ukur dan di kendalikan sampai akhirnya tujuan</p>

	strateginya dapat tercapai. Nah kemudian ini juga terdapat keuntungan yang kemudian yg bisa kita dapat. Banyak terdapat pada bentuk-bentuk strategi tersebut.
	P : Apakah perusahaan sudah memiliki rencana proses bisnis yang lain di masa mendatang?
4.1. Rencana Proses Bisnis Mendatang 4.2. Roadmap perusahaan	HE : Ya sudah, terdapat pada roadmap perusahaan (rencana jangka panjang perusahaan). Jadi bila ditanya apakah memiliki roadmap, ada mulai dari tahun 1995 terus berkembang dengan strategi seperti ini sampai tahun 2021 dan ini betul-betul di terjemahkan secara real. Buktinya bisa di lihat pada anak perusahaan dan juga pada tahun 2021 kita sudah memiliki rencana kedepannya akan seperti apa, maksudnya mau kita ini apa seperti itu. Jadi pada anak perusahaan saja kita sudah memiliki roadmap dan strategi akan kedepannya. Nah ini juga merujuk sebenarnya dari pusat atau PLN. Karna kan kita anak perusahaan, jadi ini bisa di bilang menurunkan proses bisnis dari indukannya seperti itu.
	P : Apakah perusahaan sudah memiliki kemungkinan proses bisnis yang di jalankan pada scenario yang berbeda ?
5.1. Skenario Proses Bisnis 5.2. Pengelolaan Energi Baru Terbarukan	HE : Ya, karna pada prinsipnya proses bisnis akan selalu di upgrade atau disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi, misal dengan memperhatikan ekspektasi dari stakeholder pemegang saham dan industry / market. Sebagai contoh saat ini kan banyak menggunakan bahan bakar batu bara atau yang berbasis fosil nanti kan pasti kita di minta mengelola misal yang non fosil atau EBT (Energi Baru Terbarukan) nah berarti kita harus menggeser service kita, misal kita sekarang resourcenya kita akan kembangkan yang EBT sehingga proses bisnisnya harus berubah, terus kalau kita gitu kita harus buat 2 pabrik misal, kemudian kita butuh solar cell atau surya trus kalau kita import bakal lama, jadi kita buat pabriknya saja,

	apakah mungkin gak kira-kira. Bisa sangat mungkin jadi seperti itu. Sehingga kan proses bisnis kita bisa berubah tetapi tidak keluar dari core utama nya yaitu pembangkit dan operasional listrik. Jadi tidak mungkin misalnya PJB sampai hari ini itu membuka ban, sepertinya hal itu tidak. Jadi kita tetap mengacu pada visi dan misi kita yaitu pada tenaga listrik.
	P : Apakah proses bisnis baru telah dijalankan sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang sudah ada?
6.1. Kesuaian Proses Bisnis 6.2. Perubahan Proses Bisnis	HE : Ya, karna proses bisnis selalu tumbuh berkembang dan di implementasikan, contoh pada pengembangan EBT, perintah meningkatkan pembangkit-pembangkit non fosil. Jadi proses bisnisnya bergeser, misal dulu kita tidak membeli ini, tidak perlu menangani EBT, malah sekarang ada tim engineering yang ditempatkan khusus di fokuskan untuk menangani ini.
	P : Apakah sudah memiliki aliran proses, mapping data, langkah aliran kerja, serta integrasi pada sumberdata dan system perusahaan?
7.1. Aliran Proses Bisnis	HE : Sudah ada, sudah di terjemahkan atau di turunkan mulai dari proses bisnis mapping data sampai ke prosedur SOP, IKA (instruksi Kerja), yang hasil kinerjanya diukur melalui kontrak kinerja.
	P : Apakah perusahaan telah memantau jalannya proses bisnis?
8.1. Pemantauan proses bisnis	HE : Ya, salah satunya dengan struktur organisasi (menetapkan personal incharge) memantau dari kontrak kinerja.
	P : Bagaimana langkahnya pak?
8.2. Langkah pemantauan proses bisnis	HE : Langkahnya adalah menetapkan kontrak kinerja masing-masing bidang / unit, mereview SOP IKA unit pembangkitan.
	P : Apakah perusahaan telah meninjau jalannya proses bisnis?
9.1. Tahapan pengukuran proses bisnis	HE : Ya, karena sistem penilaian kinerja dilakukan secara rutin per kuartal dengan standar pengukuran proses dan standar

	<p>pengukuran hasil. Contoh, kita di unit sudah menanda tangani kontrak kinerja, dimana kontrak kinerja merujuk pada kontrak kinerja tahun lalu dan penambahan-penambahan sesuai dengan perubahan bisnis tadi.</p>
	<p>P : Apakah aliran proses dan logfiles telah di periksa ?</p>
<p>10.1. Pemeriksaan Aliran Proses Bisnis 10.2. SDM Pemeriksa aliran proses bisnis</p>	<p>HE : Ya, diperiksa oleh bagian khusus bidang kinerja dan bidang kepatuhan. Bidang kepatuhan ini bisa dibilang itu polisinya, kemudian bidang kinerja ini yang mengulas hasilnya. Jadi pada bidang kinerja ini, pencapaian kinerja itu targetnya di naikan terlebih dahulu di bagikan dengan resource yg ada jadi apabila tidak mencapai hasil yang di inginkan paling tidak secara organisasi masih bisa tercapai seperti itu. Misal bisnis prosesnya berubah, kita harus menggunakan energi baru terbarukan EBT, kemudian langsung buat departemen baru. Langsung kita susun kinerja untuk departemen baru tersebut.</p>
	<p>P : Apakah perusahaan sudah menganalisa data proses monitoring?</p>
<p>11.1. Analisa Proses Monitoring 11.2. Bidang Pengukuran Kinerja</p>	<p>HE : Ya, pada kontrak kinerja juga dapat dilihat dimana pada kontrak kinerja memiliki pengaruh pada hasil serta bonus yang diberikan pada pegawai apabila target organisasi telah tercapai sesuai dengan kontrak kinerja tadi. Kemudian juga terdapat bidang khusus untuk pengukuran kinerja, dimana tugas bidang khusus ini mengurus bagian kinerja dan kepatuhan. Sehingga kita mencapai kinerja ini dengan catatan kepatuhan yang sesuai dengan regulasi.</p>
	<p>P : Apakah dalam pelaksanaannya proses bisnis tersebut berpengaruh pada kondisi bisnis?</p>
<p>12.1. Pengaruh penerapan proses bisnis</p>	<p>HE : Ya pasti, karena proses bisnis itu sudah di cascade / diturunkan dari tujuan organisasi. Apa lagi kita juga di ukur dengan standar-standar kelas dunia. Jadi pencapaian-pencapaian</p>

<p>12.2. Lembaga penilai perusahaan</p>	<p>atau rate yang di nilai oleh perusahaan-perusahaan rate kelas dunia, yang merating kelas dunia. Kinerja perusahaan itu juga di ukur, sehat dengan triple A, skornya bagaimana. Jadi kita tidak mengukur diri kita sendiri saja, tapi kita di ukur dengan lembaga rating dunia. Trus kalau pengukurannya kita buat rendah kan bisa saja sehingga tercapainya 100%, tapi tidak bisa seperti itu karna kita sudah punya rate di kelas dunia jadi ya sudah seperti ini, sehingga kita harus terus naik, tidak bisa kita bermalas-malasan targetnya kita kecilkan seperti itu. Sehingga kita sudah di kunci kiri kanan bahwa targetnya harus seperti ini.</p>
	<p>P : Apakah pengetahuan yg dimiliki perusahaan tercipta dari pengetahuan yang tidak tersirat (tacit knowledge) ?</p>
<p>13.1. Pengetahuan Perusahaan 13.2. Scope KM</p>	<p>HE : Jadi diawali dari pengetahuan yang tidak tersirat dan dibukukan menjadi pengetahuan yg tersurat (eksplisit). Melalui sharing knowledge forum (Peer Group Discussion (PGD), KSF, Community of practice (CoP), Knowledge Risk Lost Assessment (KRLA), penulisan buku dokumen ekspert, inovasi), misalnya ada pengetahuan yg terdapat di saya, terus saya bisa ngajar, saya di rekrut di PJB karena background saya adalah pengajar. Saya bisa manage kelas, itu termasuk KSF – knowledge sharing forum. Jadi saya share kepada teman-teman yg lain, ini dari yg implicit menjadi eksplisit.</p>
	<p>P : Untuk contoh CoP, PGD dan lain-lain itu seperti apa maksudnya pak?</p>
<p>13.3. Gambaran CoP 13.4. Gambaran PGD 13.5. Gambaran KSF</p>	<p>HE : Misal kita lagi CoP, kita membahas bagaimana cara menurunkan biaya pelatihan, berarti contoh kita cerita dengan anak-anak pengadaan, perencanaan, eksekusi. Kita duduk kemudian sepakati caranya bagaimana. Jadi pada CoP dan PGD itu ada action plan yg terpantau, bedanya dengan KSF tidak memiliki action plan yg terpantau. Jadi saya hanya cerita, begini caranya manage kelas itu dan selesai sampai seperti itu.</p>

	<p>Tapi kalau CoP itu ada action plan yg terpantau, jadi ada sesuatu yg di sepakati. Kemudian dari sisi sarana misal kalau dulu ada public in house itu ada dokumen harus tercetak, maka sekarang kita buat kesepakatan pakai flashdisk saja. Nah ini contohnya CoP. Kalau PGD, hasil dari kesepakatan masing-masing dari CoP ini kemudian di bakukan di satukan seperti itu. Akhirnya itu jadi eksplisit pengalaman masing-masing di masukkan begitu.</p>
	<p>P : Kemudian kalau KLRA itu bagaimana pak?</p>
<p>13.6. Gambaran KLRA</p>	<p>HE : KLRA itu knowledge lost risk assessment, contohnya begini orang yg ekspert pada satu bidang namun sudah mau pensiun, bagaimana caranya supaya ilmu orang ini tidak hilang agar di tinggal di perusahaan. Kalau gitu kita suruh nulis buku saja, makanya nanti ada yg dinamakan penulisan buku dokumen ekspert. Namun di KLRA ini kita mengkhususkan ilmu yg benar-benar langka yg misal seseorang tidak sembarang orang yg dapat menangani hal itu. Sebenarnya boleh saja seseorang menulis buku yg tidak begitu penting. Namun buku ini nanti akan di nilai / di grading baik cukup atau kurang. Dimana akan kita beri reward, dimana akan memberi semangat pada yang menulis ilmunya ini.</p>
	<p>P : Bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal?</p>
<p>14.1. Pengetahuan sumber eksternal perusahaan 14.2. Bentuk pengetahuan eksternal</p>	<p>HE : Perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal berasal dari kemajuan teknologi, permintaan dari stakeholder, market, dan kebutuhan pengembangan internal. Nah dari semua ini kan akhirnya kita belajar, bentuknya itu bisa saja dari training-training, seminar, pelatihan, benchmarking, penugasan, melakukan kajian, searching dan sebagainya. Kita kan dituntut harus selalu tumbuh berkembang, jadi di mulai dengan menulis project assignment, nah dari sini juga akan</p>

	timbul ide-ide dimana kita harus belajar dari luar. Bentuknya apa saja ya seperti yg di jelaskan tadi training, seminar, pelatihan dan lain-lain.
	P : Bagaimana cara perusahaan mempertahankan pengetahuan yg diperoleh?
15.1. Cara mempertahankan pengetahuan	HE : Mempertahankannya dengan cara diatur knowledge management nya, melalui PGD, KSF, COP, KLRA, Penulisan buku dokumen ekspert, inovasi yang dikemas melalui IT Base (Portal).
	P : Darimana perusahaan mendapatkan sumber pengetahuan?
16.1. Asal Pengetahuan	HE : Dari internal dan eksternal. Dari internal (tim ekspert, atasan, bawahan) dan eksternal (training, jurnal, bedah buku, benchmarking, dll).
	P : Bagaimana pengetahuan di perusahaan dioptimalkan dan disimpan?
17.1. Optimalisasi penyimpanan pengetahuan 17.2. Media membagikan pengetahuan	HE : Disimpan dalam portal KM, kemudian kita juga ada lomba inovasi. Jadi apabila seseorang memiliki ide apa gitu, dapat mengikuti lomba untuk inovasi yg mereka berikan. Serta di lakukan share, melalui CoP, PGD dan lain-lain.
	P : Apakah media elektronik yang digunakan dalam menyimpan pengetahuan perusahaan?
18.1. Contoh media penyimpanan KM	HE : Media elektronik perusahaan dalam menyimpan pengetahuan yaitu portal KM.
	P : Bagaimana proses pengiriman pengetahuan di perusahaan?
19.1. Cara pengiriman pengetahuan	HE : Admin portal menginput knowledge pada portal, portal di komunikasikan secara interaktif dengan tim ekspert.
	P : Bagaimana perusahaan membagikan pengetahuan yg dikirimkan?
20.1. Pemanfaatan penyebaran pengetahuan	HE : User dapat memanfaatkan data-data yg terdapat pada portal KM, regular mengadakan PGD, CoP dan KSF serta

	mengimplementasikan / menggunakan hasil-hasil lomba karya inovasi.
	P : Bagaimana perusahaan mengembangkan pengetahuan?
21.1. Tahapan Pengembangan pengetahuan 21.2. Hasil pengembangan pengetahuan	HE : Di tetapkan didalam kontrak kinerja untuk pengelolaan KSF dan inovasi. Dimana setiap orang atau manajemen itu harus melakukan sharing tiap hari. Kemudian orang yg melakukan training harus share ilmu yg mereka dapatkan. Semua kegiatan ini terdapat pada kontrak kinerja. Jadi ilmu yg mereka dapatkan dapat di bagikan serta di kembangkan. Hasil ide dari karya inovasi juga di kaji untuk implementasinya. Nah ini juga termasuk dalam pengembangan pengetahuan.
	P : Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dasar permasalahan pengetahuan?
22.1. Bagian identifikasi pengetahuan	HE : Nah ini dilakukan pada bagian KLRA serta PGD. Misal ada terdapat apa dalam unit, dimana akan tiap unit akan menyampaikan permasalahan apa yg terdapat pada unitnya masing-masing.
	P : Berupa apakah hasil pengembangan pengetahuan yg dilakukan perusahaan?
23.1. Contoh Pengembangan Pengetahuan	HE : New knowledge, perbaikan system, metode, dan lain-lain. Yang kemudian akan dibukukan dalam bentuk SOP, IKA dan sebagainya.
	P : Bagaimana perusahaan menginterpretasi pengetahuan yang berbeda?
24.1. Interpretasi Pengetahuan	HE : Pengetahuan yg berbeda tetap di ambil saja sebagai khasanah pengetahuan yg dapat diterima. Misalnya pengetahuan tentang distribusi, kan kita tidak begitu ada hubungan pada bagian ini. Tetap yg seperti ini akan kita terima saja seperti itu.
	HE : Mungkin saya boleh menerangkan sedikit mas.
	P : Oh boleh, silahkan pak.

<p>25.1. Bentuk dari KM</p> <p>25.2. Pengelolaan perencanaan dan inovasi KM</p> <p>25.3. Analisa prioritas pengetahuan</p>	<p>HE : Jadi tentang KM itu kalau di simpulkan, mulai dari tacit knowledge ke eksplisit knowledge. Kalau pada tacit knowledge itu kan belum Nampak, berbeda dengan eksplisit. Bentuknya seperti apa inovasi, buku dan lain-lain. Mengelola proses perencanaan dan inovasi pengembangan serta mengorganisir penerapan knowledge management di organisasi. Secara dokumentasi mengidentifikasi core kompetensi, dimana terdapat pada KLRA. Dimana kita menganalisa prioritas knowledge yg kita butuhkan itu apa.</p>
	<p>P : Tapi mengapa harus dengan knowledge management pak?</p>
<p>26.1. Alasan Penggunaan KM</p>	<p>HE : Jadi ini karena ada perintah dari eksternal kemudian diarahkan pada internal. Internal itu ya semacam knowledge drain ini dimana kita membutuhkan ilmu dari orang yg mau pensiun agar ilmunya itu tetap bertahan di perusahaan. Dimana semua tahapan serta komitmen manajemen yg kita butuhkan ada terdapat pada kontrak kinerja perusahaan.</p>
<p>26.2. Media komunikasi pengembangan pengetahuan</p>	<p>HE : Kemudian dapat kita lihat bahwa portal KM yg terdapat di PJB, sebagai media penyimpanan, sebagai media pengkomunikasian, dimana knowledge itu harus selalu dikembangkan.</p>
	<p>P : Harapan seperti apa yang di inginkan kiranya dari portal KM yg ada di PJB ini pak?</p>
<p>27.1. Harapan pengembangan portal KM</p>	<p>HE : Mungkin dari sisi, kapabilitas ruang penyimpanannya, karena bisa terlihat yg ada sekarang di yakini belum bisa menyimpan semua data-data teknik serta ilmu teknik bagi 21 unit yang tersebar di Indonesia. Kedua, dari portal KM lagi mencari provider untuk perbaikan portal KM. Mulai dari tampilan yang lebih menarik, komunikatif, serta kapasitas yang diperlukan lebih banyak tadi.</p>
	<p>P : Mungkin juga ada saran untuk portal KM ini kedepannya pak?</p>

28.1. Saran pengembangan portal KM	HE : Sarannya yaitu tadi di perbaiki portal KM nya, di tambah sarananya, serta perlu ahli yg fokus dalam mengelola portal. Jadi apabila ada seseorang yg bertanya di portal dapat dengan cepat di jawab oleh pengelola portal. Tentu juga perlu sebuah rate penilaian setiap dari pertanyaan dan jawaban yg sesuai pada portal KM ini sebagai penilaian kinerja perorangan seperti itu.
------------------------------------	---

Peneliti : Fajar Ramadhani
Informan : Hendra Hermawan, S.E., M.M
Tanggal : 10 Mei 2019
Lokasi : Ruang pertemuan PJB Academy
Kode Wawancara : WPJB4_HE_

	Transkrip Data Wawancara
1.1. Sistem pengelolaan knowledge 1.2. Induk pengelolaan knowledge	HE : Jadi pengelolaan knowledge kita ini secara induknya sebenarnya ada, seperti sistem semacam SAP tapi kita tidak menggunakan SAP. Bisa dibilang besar sekali, sampai apa saja bisa kita catat di situ. Bahkan sampai karyawan tertukar sandalpun sepertinya bakal kecatat deh. Ya karena terlalu besar sistem ini mengaturnya begitu, tapi saya bukan orang yang membidangi itu. Bahkan saya sebagai user sendiri masih merasa kurang pas, karena programnya tidak terlalu user friendly menurut saya.
	P : Boleh tau namanya apa ya pak kalau untuk itu?
1.3. Sistem Elips 1.4. Pengelolaan SDM 1.5. Cakupan system elips	HE : Elips nama sistemnya itu. Ya susahya sih kalau kita tidak hapal maka ya jadi susah, karena setengah mati mencarinya. Tapi kalau orang IT pasti tau itu letaknya dimana, ada di kode ini dan lain sebagainya. Tapi ya itu tadi, bagi saya tidak user friendly. Jadi ya kita ada menggunakan itu. Sistem itu meliputi bisa di bilang hampir semuanya ya mulai dari keuangan,

	<p>pengadaan, SDM, semua ada di situ. Menurut saya ini juga kan kaitannya dengan knowledge misal di SDM, jadi talent-talent siapa aja ada di situ. Informasi talent, informasi nilai, informasi rekap presensi, kesehatan karyawan, gaji, semua portopolio itu ada di situ semua. Berarti yang seperti itu kan termasuk knowledge management, kan ada kaitannya di situ management SDM nya begitu lah.</p>
	<p>P : Berarti banyak sekali informasi yang terdapat di sistem itu ya pak.</p>
1.6. Macam bentuk KM	<p>HE : Benar, banyak sekali itu mas. Nah sekarang kalau tentang yang akan saya ceritakan tentang KM ini ada misal perpustakaan, knowledge sharing, CoP, KLRA, inovasi. Nah itu softwarena apa, ada disini, ada contohnya.</p>
	<p>P : Baik pak.</p>
1.7. Aplikasi integrasi portal KM	<p>HE : Portal KM kita ini menginduk di portal PJB, dimana terdapat aplikasi yang terintegrasi pada sistem PJB ini. Jadi pertama kita masuk ke portal PJB terlebih dahulu, kemudian masuk ke Portal KM yang terdapat pada menu Knowvation.</p>
	<p>P : Jadi di portal PJB ini ada banyak sub aplikasi yg digunakan.</p>
1.8. Sub aplikasi portal PJB	<p>HE : Ada banyak seperti IMS, persensi, survey, sampai Knowvation. Jadi terintegrasi di situ semua, aplikasi-aplikasi coorporatonya PJB.</p>
	<p>P : Berarti khusus knowledge management yang di bagian Knowvation itu.</p>
1.9. Knowvation	<p>HE : Ya, di situ knowvation. Jadi ini kita beri nama dengan sebutan knowvation. Nah ini kita masuk kedalam knowvationnya.</p>
	<p>P : Untuk mengakses portal PJB ini, apakah dapat kita akses dimana saja seperti itu pak? Atau apakah hanya di lingkungan internal kantor?</p>

<p>2.1. Akses Portal PJB 2.2. Pengguna Portal PJB</p>	<p>HE : Kalau portal PJB itu hanya dapat di akses di lingkungan kantor. Menggunakan intranet, jadi kalau kita pakai internet di luar lingkup PJB, kemudian melakukan akses ke PJB itu nanti akan beda tampilannya, seperti itu. Dimana usernya hanya ya terbatas pada unit-unit yg terdapat di PJB</p>
	<p>P : Apakah terdapat komunikasi pada sistem tersebut?</p>
<p>3.1. Sharing komunikasi sistem KM</p>	<p>HE : Sementara ini hanya masih sharing saja, tanya jawab melalui kolom komentar yang di lihat tadi juga ada. Tapi ya hanya sebatas yang seperti itu. Feedtalknya ya masih belum. Jadi contoh saya share bagaimana cara memasak indomie yang enak. Kemudian nanti ada yang bertanya, “kalau untuk yang bukan indomie tapi untuk mie sedap bagaimana, apakah sama?”. Untuk bagian menjawab pertanyaan itu masih belum ada, jadi ya masih sekedar share seperti itu.</p>
	<p>P : Berarti masih hanya dapat menginputkan komentar setelah di share seperti saja pak?</p>
<p>3.2. Tanya jawab kolom komentar 3.3. Tantangan komunikasi</p>	<p>HE : Ya untuk komentar ini ada. Sebenarnya sudah di sediakan ruangnya, dan yg lain pun seperti itu. Yaitu terdapat ruang komentar. Tapi sampai hari ini kita belum mengoptimalkan ruang tersebut. Kenapa demikian. Tantangannya seperti satu, sudah tidak tahan apabila menunggu pertanyaan atau tanya jawab melalui aplikasi, perlu adanya fast response.</p>
	<p>P : Apakah di bagian komentar ini ada beberapa user yang aktif saling komentar mengomentari seperti itu?</p>
<p>4.1. Keaktifan User 4.2. Kendala monitoring komentar</p>	<p>HE : Untuk saat ini sebenarnya kita masih belum bisa memonitoring bagian komentarnya seperti apa. Jadi masih seperti satu arah istilahnya begitu. Untuk komentar sebenarnya disini diberikan fasilitas, namun untuk masalah user hendak menggunakan itu jarang melakukan komentar pada kolom yang telah disediakan. Misal “wah bagus sekali ya luar biasa”, nah ini jarang dilakukan. Karna apa sebelum knowledge itu di</p>

	inputkan disini, itu tidak bisa sembarang di upload seperti itu. Jadi ada verifikator bagian engineeringnya itu ada, jadi yang telah di inputkan disini sebenarnya sudah di filter. Tidak dapat dilakukan dengan sembarangan. Jadi ya yang di upload itu sudah terseleksi atau sudah terkunci semacam itu.
	P : Berarti diskusinya sebenarnya bukan lewat sini begitu pak. Tapi dilakukan secara langsung oleh karyawan-karyawannya seperti itu?
5.1. Fasilitas diskusi 5.2. User awareness	HE : Ya, karna fasilitas ini jarang digunakan. Tapi ya sudah di sediakan begitu. Ruangnya sudah ada. Namun usernya tidak aware dengan itu. Karna terdapat beberapa faktor.
	P : Faktor apa saja misalnya pak?
5.3. Faktor utilitas aplikasi	HE : Contoh misal bayangkan kita tidak berada di luar jawa. Nah di luar jawa ini kan jaringan masih tergolong susah istilahnya. Apa lagi jika akses pada fasilitas ini bila digunakan ramai-ramai kan bisa berat. Nah jadi faktor seperti ini juga harus dipikirkan sebenarnya.
	P : Berarti susahnya mengakses sistem ini menjadi faktor dalam komunikasinya ya pak?
5.4. Faktor komunikasi akses sistem 5.5. Alternatif media komunikasi 5.6. Harapan Portal KM	HE : Ya bisa dibilang seperti itu kemudian apabila ada yang di tanyakan jarang juga lewat sini tapi biasa menggunakan teleconference lebih gampang. Kan kita lihat di ruangan sebelumnya juga terdapat teleconference seperti itu. Jadi kamera yang bergerak-gerak itu di sana juga ada dan bisa langsung sambil melakukan komunikasi begitu. Dalam kata lain keterbatasan komunikasinya menjadi penghambat karena tersebarinya unit-unit yg ada di seluruh Indonesia memiliki akses jaringan yg sangat terbatas. Kemudian kadang di perlukan visualisasi dalam menyelesaikan permasalahan yg terjadi. Ya kita juga berharapnya sih dapat di maksimalkan juga

	di portal KM ini seperti itu. Jadi tidak hanya dilakukan satu arah demikian.
	P : Oh, jadi untuk komunikasi di lapangan itu lebih sering menggunakan teleconference ya pak?
6.1. Pengelolaan teleconference 6.2. Tujuan Teleconferece 6.3. Unit Pengelola Teleconferece	HE : Iya, kita juga ada semacam unit yang dapat kita remote, jadi ada semacam ruang besar seperti itu kemudian ada layar sangat besar yang dapat di lihat secara realtime kondisi tiap-tiap unit. Ya tujuannya untuk memudahkan engineering, apa bila ada pergerakan anomaly atau ada permasalahan seperti itu langsung dapat diberikan tindakan. Ini termasuk KM juga tapi pengelolanya bukan kita. Pengelolanya dari teknologi, KSTech Kepala Satuan Technology. Isinya ya para engineer-engineer begitu.
	P : Jadi beda pengelola begitu ya pak.
6.4. Pengelola Portal KM	HE : Benar tapi kalau di portal KM ini, ya kayak kita. Share pengetahuan agar tidak terjadi permasalahan sehingga tidak tersandung di batu yang sama istilahnya begitu. Namun komunikasi teknik jarang menggunakan portal KM ini karna waktunya pasti lama jadi lebih baik menggunakan teleconference langsung bisa bicara langsung dengan orangnya. Kalau untuk non teknik menggunakan ini masih bisa karena tergolong gampang lah istilahnya.
	P : Pada knowvation ini subbabnya brati banyak ya pak?
7.1. Scope Knowvation 7.2. Gambaran manajemen inovasi	HE : Ya, seperti yang terlihat ada banyak seperti KSF, CoP, Dokumen ekspert, PGD, Digital Library. Semuanya terdapat di sini. Bahkan karya-karya inovasi kita dari tahun berapa sampai berapa sudah di upload di situ. Kemudian kita juga ada namanya AMIO, aplikasi manajemen inovasi online.
	P : Untuk AMIO sendiri apakah sama dengan sistem yang digunakan ini pak?

<p>7.3. Fungsi AMIO</p> <p>7.4. Wadah penampungan inovasi</p> <p>7.5. Sistem Informasi management perpustakaan</p>	<p>HE : Fungsinya hampir sama seperti yang terdapat di knowvation tpi disini kita tidak dapat otak atik karena sudah matang. Biasanya PLN ini ada event tiap tahun mengenai inovasi di mana lomba inovasi ini juga sudah membudaya di lingkungan PJB atau open PLN group. Jadi di PLN ataupun anak-anaknya juga memiliki aplikasi amio tersendiri fungsinya untuk menampung ide-ide yang di buat oleh yaitu innovator. Ya wadahnya jadi disini, ini merupakan wujud dari knowledge management juga seperti itu. Kemudian ada juga sistem informasi management perpustakaan.</p>
	<p>P : Kalau sistem informasi management perpustakaan seperti apa pak?</p>
<p>Nyambung 7.5.</p>	<p>HE : Jadi kalau sistem informasi management perpustakaan ini, seperti digital library namun terintegrasi jadi tiap unit itu menggunakan satu aplikasi ini meskipun dari unit sendiri udah ada aplikasi sendiri namun di integrasi menggunakan ini dimana aplikasi ini bersifat wajib.</p>
	<p>P : Bedanya system informasi management perustakaan dengan inovation seperti apa?</p>
<p>7.6. Perbedaan system informasi management perpustakaan dan innovation</p>	<p>HE : Jadi ini agak sedikit berbeda dengan yang di inovation, kalau di system informasi management perpustakaan ini berisikan buku literasi, dokumen execute bisa masuk kesini juga, buku-buku umum lainnya baik itu teknik maupun non teknik. Kalo inovasi tu ya karya-karya lomba saja wujudnya kebanyakan makalah yg berisikan metode-metode.</p>
	<p>P : Tapi apakah semuanya tetap ada satu di sistem ini ya begitu pak?</p>
<p>7.7. Integrasi Knowvation</p>	<p>HE : Ya jadi sebenarnya seperti yang saya sebutkan tadi PGD, KSF, CoP, Digital Library dan lain sebagainya ada di satu kesatuan yaitu yang di namakan portal knowvation kalau di PJB ini. Dimana mereka memilki fungsi masing-masing seperti</p>

	<p>itu. Namun untuk inovasi, karena di PLN itu ada lomba inovasi tahunan khusus maka dia terdapat portal sendiri namanya ya itu tadi AMIO. Dimana tertampung hasil inovasi se PLN Raya. Kita juga memiliki AMIO yang dapat terhubung dengan AMIO pusat PLN seperti itu. Jadi apabila kita kehabisan ide kita dapat menyempurnakan ide-ide lainnya yang terdapat pada system AMIO ini.</p>
	<p>P : Apakah ada syarat khusus tiap user dalam menginputkan artikel atau knowledge yang akan di bagikan pak?</p>
8.1. Requirement User	<p>HE : Tentu ada, harus lewat engineering. Jadi tidak bisa suatu user seenaknya memasukkan sembarang seperti itu. Kemudian di tiap knowledge juga terdapat like and dislike seperti itu. Tapi ya komunikasi teknis itu sebenarnya kami lebih nyaman menggunakan teleconference.</p>

Lampiran 3

B.2. Transkrip Wawancara Semen Indonesia

TRANSKRIP WAWANCARA SEMEN INDONESIA

Peneliti : Fajar Ramadhani
Informan : Riani Dwi Putri
Tanggal : 15 Mei 2019
Lokasi : Ruang rapat Gedung PPS Semen Gresik
Kode Wawancara : WSI1_RI1_

Label	Transkrip Data Wawancara
1.1 Hubungan Lintas Fungsi	RI : Jadi business process management ini ibaratkan hubungan lintas fungsi atau unit kerja. Ketika unit kerja, memiliki talent-talent atau people, karyawan lah istilahnya. Ketika apabila para karyawan membaca sebuah dokumen proses bisnis entah itu pedoman tata laksana prosedur instruktur kerja dan form, sebagai manajer dia harus memahami itu. Lalu dia melakukan sosialisasi ke anak buahnya, sampai dengan proses-proses bisnis yg ada seperti itu.
	P : Apakah itu ada hubungannya dengan knowledge management bu?
2.1 Perpindahan pengetahuan ke proses bisnis	RI : Mungkin hubungan yang terdapat pada business process management ke knowledge management mungkin sih itu. Jadi ketika suatu proses bisnis sudah di buat nanti baru ada yang namanya proses seperti itu transfer sharing baru setelah itu proses bisnis tersebut dapat di utilize.
	P : Proses bisnis disini apakah dibuat melalui sebuah perangkat seperti itu bu?

<p>3.1 Pembuatan Proses Bisnis</p> <p>3.2 Memodelkan Proses Bisnis</p> <p>3.3 Tahapan monitoring dan optimisasi</p>	<p>RI : Jadi proses bisnis disini dibuat dengan menggunakan APQC - American Productivity Quality Center bisa di search di google. Sebenarnya step by step nya seperti yang di bicarakan tadi, di sini banyak terdapat spesialis jadi kami mendesain bisnis proses yang di butuhkan seperti apa, terus kami memodelkan tapi memodelkan masih sebatas via Visio sih. Nanti ketika sudah memodelkan kemudian di lakukan standarisasi, standarisasi ini kita buat dokumen proses bisnisnya entah itu pedoman, prosedur instruksi kerja form, jadi nanti unit kerja setelah di sah kan bisa meng execute itu. Kemudian untuk bagian monitoring, dilakukan oleh internal audit. Kemudian untuk optimization nanti misalkan ternyata dari hasil audit atau ternyata ada teknologi baru atau nggak ternyata ada benchmark baru itu nanti kita bisa improve lagi nah ini bisa masuk pada point optimization.</p>
	<p>P : Apakah ada perangkat lunak lainnya pada pembuatan business process management ?</p>
<p>3.4. Penggunaan perangkat lunak</p>	<p>RI : Untuk itu sebenarnya kami ada aplikasi, tapi internal sih.</p>
	<p>P : Pada perangkat yang digunakan itu apakah ada interaksi sosialnya?</p>
<p>4.1 Interaksi social perangkat lunak</p> <p>4.2. Tahapan penggunaan perangkat lunak</p> <p>4.3 Keefektifan Komunikasi</p>	<p>RI : Kalau di KM nya sih ada, cuma kalau di BPM ini cuma sebatas ketika pada saat review dari bisnis proses tersebut. Misal terlihat disini, tapi saya disini tidak ada proses bisnis developmentnya, jadi tidak bisa kita lihatkan secara jelas. Misalkan ini kita evaluate, ini contoh dokumen proses bisnis untuk term reference pelatihan. Kemudian pada dokumen ini muncul notifikasi untuk orang-orang yg berpengaruh pada dokumen ini kemudian apabila kita review, di aplikasi ini terdapat</p>

	<p>sebuah fungsi untuk memberikan komen. Misal terdapat banyak kekurangan pada ini sampai sini. Jadi ya hanya sebatas pada saat proses review saja. Tapi saat proses sosialisasi dan segala macam sih, lebih ke secara langsung karna komunikasinya akan lebih efektif apabila di lakukan secara tatap muka atau diskusi langsung seperti itu.</p>
	<p>P : Berarti secara langsung sebenarnya pembuatan proses bisnis ini juga berhubungan dengan knowledge seperti itu ya bu?</p>
<p>5.1. Pemanfaatan pengetahuan pada proses bisnis</p>	<p>RI : Jadi ketika kita melakukan desain atau modelling dari bisnis proses, orang-orang yg menjalankan bisnis proses tersebut khususnya yang membuat itu bagian selevel manajer istilahnya. Nah dia kan harus melakukan sosialisasi ke anak buahnya, misal kita punya form baru kemudian kita pakai form ini, lalu dia memberikan pengetahuan soal tata cara atau pembuatan form tersebut begitu. Jadi knowledge disini bisa dibilang melakukan pengetahuan organisasi yang di desain kemudian di modelkan bisnis prosesnya antar lintas fungsi menggunakan pengetahuan dari luar maupun yang kita sudah create sendiri yang ada di dalam berdasarkan pengalaman-pengalaman. Jadi saya rasa hubungannya seperti itu.</p>
	<p>P : Apa saja kegiatan-kegiatan atau divisi yang terdapat pada perusahaan ini kira-kira bu?</p>
<p>6.1 Proses bisnis yg terdapat di organisasi 6.2 Kegiatan departemen</p>	<p>RI : Ada banyak sih kalau di bilang. Kita ada struktur organisasi yg berisikan ada 27 fungsi bisnis proses yang nanti kita define jadi beberapa unit kerja. Jadi sudah terdapat proses bisnis level 1 yg sudah kita definisikan. Proses bisnis level 1 kita ini ya ada 27, dari 27 ini</p>

	<p>kemudian dibuat oleh SDM dalam mencapai visi misi kita, tentu kita butuh unit kerja ada berapa gitu. Jadi bisa terlihat kita ada banyak sekali department department yg di create di sini, jadi kegiatannya mulai perencanaan strategis, portopolio, pengelolaan proyek sampai ke operasi tambang. Jadi disini sudah terdapat SOP yg sudah tertulis seperti itu.</p>
	<p>P : Bagaimana perusahaan menginisiasi kebutuhan dari proses bisnis tersebut ?</p>
<p>7.1. Penggunaan perangkat lunak APQC 7.2. Pengelompokan proses bisnis 7.3. Tahapan penjabaran proses bisnis</p>	<p>RI : Jadi pada 27 kapabilitas ini kita sudah pakai basisnya APQC. Jadi APQC itu sudah lengkap sekali, sudah dapat melakukan ke level 2 proses dan level 3 proses. Untuk perencanaan strategis kita mendefinisikan proses bisnis dan kelompok prosesnya biasanya dilakukan untuk perencanaan strategis semua ada di 1.1 sampai dengan 1.7 aktivitasnya dapat di lihat di APQC nya. Dari kelompok proses ini kemudian di detailkan lagi, di jabarkan lagi mulai dari penilaian lingkungan eksternal, survey pasar sampai kebawah. Dan ini juga kita sudah lakukan assessment mana saja nilai-nilai kita yang masih beluk kita lakukan. Kemudian ini yang kami definisikan bahwa ini yang akan kita define atau kita modelkan. Kira-kira cara kita melakukan penilaian lingkungan eksternal, karna disini nilainya masih merah jadi kita mengetahui seperti apa caranya begitu.</p>
	<p>P : Jadi proses bisnis perusahaan yang di buat telah di jelaskan atau di definisikan terlebih dahulu ya bu?</p>
<p>8.1. Tahapan menghubungkan proses</p>	<p>RI : Iya sudah kita definisikan terlebih dahulu di sini begitu. Yang kita jadi PR sekarang ni juga adalah menghubungkan antara Level 3 proses antara dokumentasi proses yang ada saat ini.</p>

	P : Selain dari proses bisnis yang sudah ada disini apakah ada proses bisnis lain yang mendukung dari proses bisnis ini?
9.1. Dukungan proses bisnis 9.2. Dukungan anak perusahaan pada induk	RI : Sebenarnya bisa, tapi ada di anak perusahaan mungkin. Sebenarnya kita proses bisnis disini kan satu entitas yaitu semen Indonesia tapi kita juga punya anak usaha sekitar 13, yang mendukung operasional di kita. Contoh kita disini kan ada 27 point, ini merupakan operasi tambang. Operasi tambang ini kita bersama dengan anak usaha kita kerja sama dengan United Tractor di Jakarta yang kita bentuk anak usaha namanya UTSG, United Tractor Semen Gresik. Dan dia melakukan yang namanya ekstraksi batu kapur, jadi dia kontraktor tambang kami namun dia anak usaha. Nah dia merupakan proses bisnis lain di luar usaha kami yang mendukung proses bisnis induknya seperti itu.
	P : Untuk mengidentifikasi proses bisnisnya itu sendiri sebenarnya prosesnya seperti apa bu?
10.1. Penggunaan APQC pada pendefinisian proses bisnis 10.2. Pengembangan proses bisnis melalui APQC	RI : Jadi kita pakai APQC tadi, di APQC adalah pendefinisian proses bisnis standar America yg merupakan proses classification framework. Dimana pcf ini sebenarnya secara gratis dapat kita download, istilahnya ini kita pakai dasar APQC. Kalau di APQC proses bisnis defaultnya itu ada 12, kemudian kalau kita ini dikembangkan menjadi 27. Jadi apabila sebuah perusahaan itu berdiri kita dapat lihat proses bisnisnya apa saja itu bisa dilihat melalui APQC ini. Nah kalau kita itu tadi sudah kita kembangkan sehingga jadi 27 bisnis proses.
	P : Bagaimana proses bisnis pada perusahaan ini di jalankan?

<p>11.1. Tahapan penerapan proses bisnis</p> <p>11.2. Prosedur Instruksi Kerja proses bisnis</p>	<p>RI : Dari hasil desain proses bisnis yg telah di buat tadi kemudian kami letakkan di prosedur. Jadi kami punya level dokumentasi, mulai dari pedoman, prosedur, instruksi kerja dan form. Pedoman itu berupa panduan atau guidance itu berisi kebijakan-kebijakan, misalnya kebijakan produksi itu aktifitas operasionalnya apa saja atau kebijakan kualitasnya seperti apa. Prosedur itu menggambarkan proses bisnis lintas fungsi. Intruksi kerja lebih kearah ke cara atau rincian perkerjaan yang nantinya di gunakan oleh para operator, contoh cara melakukan pengujian, langkah satu siapkan tabung elemeyer itu ada di instruksi kerja. Kemudian form itu adalah bukti perkerjaan mereka, apabila mereka sudah tau langkah pekerjaannya seperti apa kemudian catatannya itu misalnya semen kualitas SO3 nya seperti apa, itu akan mereka catat di bagian form. Jadi melalui panduan ini mereka dapat menjalankan proses bisnisnya dengan memperhatikan aturan yang ada di prosedur maupun intruksi kerja.</p>
	<p>P : Apakah di perusahaan ini ada memiliki rencana proses bisnis yg lain kedepannya?</p>
<p>12.1. Membuka anak usaha baru</p> <p>12.2. Perbaiki proses bisnis yg masih kurang</p>	<p>RI : Mungkin kita akan membuka anak usaha baru, kalau seperti pada gambar ini yang di merahin ini tentu akan kami buat. Ini proses bisnis yang kami dapat nilai merah dan akan di perbaiki. Tapi misal kalau proses bisnis lain mungkin kami akan buka suatu anak usaha yang mana mereka akan mendukung operasional perusahaan.</p>
	<p>P : Dengan kata lain berarti di perusahaan ini sudah memiliki kemungkinan proses bisnis yang di jalankan pada scenario yg berbeda?</p>

13.1. Rencana skenario pengembangan proses bisnis	RI : Saya rasa sudah untuk pertanyaan yg seperti itu.
	P : Apakah proses bisnis yang baru itu sudah sesuai dengan implementasi dan pengembangan dari proses bisnis yang sudah ada?
14.1. Kesesuaian implementasi proses bisnis	RI : Iya saya rasa juga sudah.
	P : Apakah terdapat aliran proses, mapping data atau integrasi pada sistem di perusahaan?
15.1. Pemantauan alur proses bisnis	RI : Aliran proses sudah ada kemudian juga sistem di perusahaan ini sudah saling terintegrasi satu sama lain. Kita juga sudah ada SAP pada perusahaan ini. Kemudian pemantauan aliran proses nya kita ada di internal audit, itu di lakukan satu tahun sekali. Internal audit IT, teknik, komersial, itu salah satunya melihat apakah di unit kerja sudah melaksanakan kebijakan sesuai dengan prosedur.
	P : Apakah proses aliran tersebut dan log filesnya telah di periksa?
16.1. Tahapan pemeriksaan internal audit	RI : Di periksanya ya itu tadi dari internal audit sama manajer masing-masing. Monitoring serta optimisasi nya juga di lakukan di internal audit begitu.
	P : Apakah dalam pelaksanaan proses bisnis tersebut berpengaruh pada bisnis di perusahaan?
17.1. Pengaruh pelaksanaan proses bisnis	RI : Tentu. Apabila proses bisnisnya tidak jelas maka banyak proses yg mungkin akan tidak efisien apabila tidak kita tentukan tadi terlebih dahulu proses bisnisnya seperti itu.

TRANSKRIP WAWANCARA SEMEN INDONESIA

Peneliti : Fajar Ramadhani

Informan : Mochammad Kharis, ST., M.MT.
 Tanggal : 21 Mei 2019
 Lokasi : Lantai 7 Unit Knowledge & Inovasi - Gedung Utama Semen
 Gresik
 Kode Wawancara : WSI2_KH1_

Label	Transkrip Data Wawancara
1.1. Redunamis Knowledge Management 1.2. Lingkup Knowledge Management	KH : Oke. Jadi di Semen Indonesia itu kita menggunakan konsultan redunamis tahun 2015 berkaitan penerapan knowledge managementnya , disini terdapat namanya CoP (Community of Practice), Peer Assist, Share Learning, Project Retrospect, Community of Interest, Expert Locator, dimana disini didukung oleh strategi, change management dan teknologi.
	P : CoP, Peer Assist dan lain-lain maksudnya seperti apa?
1.3. Penjelasan COP	KH : CoP merupakan suatu perkumpulan orang-orang yang menguasai suatu bidang atau ekspert di bidang tertentu dimana mereka dapat berbagi pengetahuan apa saja kemudian dapat di daftarkan kesini. Boleh tentang perusahaan atau apapun yang di daftarkan pada kami di departemen KM.
1.4. Penjelasan Peer Assist	KH : Peer assist merupakan pertukaran atau mutasi karyawan yg terdapat pada organisasi. Jadi apabila ada karyawan dimutasi dari bagian A ke bagian lain maka karyawan yang lama dan yang sedang di mutasikan ini dapat melakukan peer assist guna untuk berbagi pengetahuan seperti apa pekerjaan di unit tersebut dan kendalanya itu seperti apa dan apa yg dapat di improve pada bidang ini. Peer assist ini juga di data oleh kami departemen KM, dimana terdapat sebuah system yg dinamakan sistem PJ online.

	P : Seperti apa itu sistemnya?
1.5. Definisi Sistem PJ online	KH : Sistem ini melihat data history orang-orang yang dapat promosi, kemudian dari sini kita dapat melihat siapa saja yang berpindah kedudukan kemudian kita list dan kita undang mereka untuk melakukan peer assist tersebut.
1.6. Definisi Learn and share 1.7. Jenis-jenis learn and share	KH : Learning and share, disini ada berbagai macam mulai dari skala kecil sampai skala besar, dan ada juga namanya leader café. Learn and share skala kecil ini sifatnya didalam unit kerja, misal seorang karyawan baru saja mengikuti pelatihan dari luar tentang knowledge management, disini karyawan tersebut kemudian berbagi pengetahuan yang dia dapatkan selamat pelatihan tersebut dengan mengundang beberapa karyawan di unit dia di tempatkan. Kemudian untuk skala besar karyawan ini mengundang beberapa karyawan pada unit kerja lain untuk bergabung pesertanya lebih dari 30 orang.
	P : Kalau untuk leader café?
1.8. Definisi leader cafe 1.9. Definisi Project Restropect	KH : Untuk leader café ini kita menghadirkan orang-orang leader, pernah memanggil Bu Risma dan lain-lain. Kemudian project retrospect, misalkan perusahaan pernah mengalami suatu masalah di pabrik atau dimanapun kemudian kita mencari suatu cara bagaimana mengendalikan suatu masalah ini dan bagaimana solusinya. Kemudian kita collect dari berbagai sumber dan memberikan saran untuk perbaikannya, nah ini dinamakan project retrospect istilahnya memanggil para ekspertnya untuk menangani permasalahan tersebut.
1.10. Definisi Community of interest 1.11. Teknologi Portal KM	KH : Community of interest, perkumpulan dari club-club atau hobi misal hobi sepeda, mobil dan segala macam. Nah disini juga mereka bisa mendaftarkan pada kami

	<p>untuk sharing pengetahuan yang mereka lakukan. Dengan mendaftarkan form yang sudah kami sediakan, nah disini kita gunakan teknologi namanya portal KM.</p>
	<p>P : Portal KM sendiri tu perangkat yang seperti apa maksudnya?</p>
<p>2.1. Defnisi Portal KM 2.2. Fungsi Portal KM</p>	<p>KH : Portal KM ini perangkat lunak yang dapat kita akses dengan web. Nah portal KM ini berisi blog, video, wiki, discussion, dan event dimana semua orang dapat berbagi apapun knowledge yg mereka punya. Kemudian di portal KM ini juga terdapat reward yang di peruntukan pada para pengguna, fungsi untuk menggerakkan karyawan agar dapat berbagi ilmu atau tacit knowledge yang mereka miliki. Ini kami namakan point KM.</p>
	<p>P : Jadi ada point yang diberikan kepada penggunanya begitu ya.</p>
<p>3.1. Sistem Point pada Portal KM 3.2. Cara mendapatkan Point KM</p>	<p>KH : Ada, jadi sistem ini point KM udah terhitung secara otomatis, juga terdapat list top user yang telah mengumpulkan point KM dengan banyak. Tiap knowledge yang mereka masukkan pada portal KM ini karyawan akan diberikan point sesuai kategori dari yang mereka inputkan. Misal ketentuannya apabila karyawan ini hanya mengupload blog dapat point 1-2, trus ada karyawan yang memberikan komentar pada blog tersebut ada point juga 1. Nah kalau yang paling besar pointnya didapatkan dari learn and share atau leader café, kemudian menjadi pembicara pada learn and share baik skala kecil atau besar itu pointnya juga besar. Nah itu semua termasuk knowledge management yang telah kita lakukan di perusahaan ini.</p>

	P : Untuk system point itu apabila karyawan telah mengumpulkan banyak point, point ini biasanya di gunakan untuk apa?
4.1. Penggunaan Point KM	KH : Dari point ini kita berikan sebuah gift atau reward misal dapat tumbler dari hasil penukaran point tersebut. Apabila karyawan sudah mengumpulkan point sebanyak 100 maka tiap kuarteran karyawan ini berhak menukarkan point yang mereka peroleh, kemudian apabila selama setahun juga boleh jadi dapatnya akan lebih besar.
	P : Jadi tujuannya memberikan sistem point ini untuk memberikan motivasi pada karyawan seperti itu ya?
5.1. Motivasi Karyawan 5.2. Awal mula penerapan KM	KH : Benar, jadi kita seperti memberikan motivasi pada karyawan agar terus berkontribusi pada KM ini untuk mengeluarkan knowledge yang mereka punya dan berbagi pada karyawan yg lainnya. Mulai ramai sih ni penggunaanya, kita menerapkan KM ini sejak tahun 2017. Tapi ada unit KM nya itu sendiri mulai dari tahun 2014.
	P : Unit KM ini apakah berhubungan langsung dengan proses bisnis di perusahaan?
6.1. Penyebaran Informasi terkait perusahaan	KH : Bisa dibbilang sih seperti itu. Kita kan berbagi informasi yang terkait dengan perusahaan, teman-teman lain juga dapat bergabung di sini membahas apa saja.
	P : Proses seperti apa yang terdapat pada awal mula unit KM ini dimulai. Apakah langsung menggunakan system yang sudah tersedia seperti sekarang?
7.1. Konsultasi KM pada konsultan dunamis 7.2. Hasil dari konsultan dunamis	KH : Awal mulainya kita melakukan konsultasi dengan konsultan dunamis itu terkait dengan metode apa yang cocok di terapkan pada perusahaan ini. Nah sehingga didapatkan 9 competency ini tadi. Yang mana kemudian kita praktekan pada perusahaan. Dan yang paling efektif

	dari ke 9 ini yaitu, peer assist, learn and share, project retrospect setahun cuma 1x pelaksanaan sih, kemudian expert locator ini belum jalan sebenarnya. Expert locator ini kumpulan dari beberapa ekspert terus kemudian kita maintain seperti apa.
	P : Apakah ada alasan khusus pada perusahaan ini dalam menerapkan knowledge management?
8.1. Perlu penerapan KM 8.2. Jembatan penyebaran pengetahuan	KH : Sebenarnya tiap perusahaan memerlukan penerapan knowledge management ya. Terutama di perlukan dalam berbagi apapun informasi atau knowledge yang terdapat pada masing-masing individu atau top management. Di mana knowledge itu sebenarnya kan perlu juga sampai kebawah, nah dengan adanya unit KM ini sehingga kita dapat menjembatani penyebaran knowledge atau informasi ini agar informasi dari atas bisa dapat sampai ke bawah.
	P : Bagaimana pengaruh perkembangan penggunaan KM ini sebelum adanya unit KM pada perusahaan?
9.1. Pengaruh sebelum penerapan KM 9.2. Manfaat dari penerapan KM 9.3. Dampak penerapan KM	KH : Dulu sih sebelum di kembangkannya penggunaan KM ini misal contoh orang mutasi belum tahu apa-apa, kerjanya dia apa, yang harus di lakukan seperti apa. Nah jadi yang paling kelihatan di sini sebenarnya peran peer assist ini pada penerapan KM di perusahaan. Jadi orang yang akan menepati posisi yg di berikan dia akan tahu seperti apa jobdesk nya, perkerjaannya yg masih terpending, kemudian apa yang dapat di improve pada posisi ini. Kemudian share learning juga kita kan bisa sama-sama dapat pengetahuan dari orang yang ada di share learning tersebut, kita juga dapat mengurangi biaya pelatihan karna orang tersebut akan membagikan pengetahuannya melalui share learning ini. Bisa di bilang

	penerapan KM ini memberikan dampak yg efisien pada perusahaan.
	P : Untuk peer assist ini apakah hanya di berikan pada karyawan yg mutasi saja atau apakah misal ada karyawan yg ahli pada bidang tertentu, kiranya bagaimana ?
10.1. Bentuk lain peer assist	KH : Bisa juga sih sebenarnya untuk kasus yang seperti itu. Jadi sebelum karyawan itu pensiun kemudian ada karyawan pengganti yang akan menempati posisinya maka karyawan yang hendak pensiun ini akan melakukan peer assist terlebih dahulu pada karyawan yang akan menggantikan posisinya tersebut. Jadi akan di berikan waktu untuk membagikan apa saja knowledge yg dapat mereka bagikan.
11.1. View portal KM	KH : Bisa di lihat pada portal KM kami ini, ada yang hanya melihat kemudian ada yang komentar trus ada yang like.
	P : Kalau pada kolom komentar ini apakah ada diskusi-diskusi yang dilakukan oleh para karyawan?
12.1. Menu diskusi portal KM 12.2. Fungsi diskusi portal KM	KH : Ada, sebenarnya juga ada terdapat menu diskusi pada portal KM ini. Jadi karyawan dapat menanyakan apa yang tidak mereka ketahui tentang sesuatu kemudian dapat mereka langsung tanyakan di bagian diskusi ini kemudian nanti ada yang mengomentari dan seterusnya seperti itu.
	P : Apakah di bagian diskusi terdapat sebuah rate penilaian dan point-point bagi para karyawan yang melakukan diskusi pada portal KM?
13.1. Standart Point portal KM 13.2. Pemecahan agar tidak terjadi permasalahan	KH : Ya pada diskusi juga terdapat rate kemudian ada point-point bagi karyawan yang melakukan diskusi pada wadah diskusi yang sudah disediakan. Bisa kita lihat disini terdapat standart point kita. Misal menjadi

	<p>pembicara dalam acara learn and share skala besar dapat 70, kemudian pesertanya saja dapat 20. Peer assist juga ada pointnya, jadi sudah ada standart pointnya istilahnya seperti itu. Nah kemudian juga ada terdapat apabila ada suatu masalah pada bagian tertentu terus agar tidak terjadi masalah yang sama maka hasil pemecahan masalah yang terjadi kita dokumenkan atau kita bukukan jadi untuk solusinya tinggal melihat buku tersebut, itu juga ada pointnya termasuk yg paling besar.</p>
	<p>P : Untuk para karyawan ini, apakah ada minimal point atau maksimal point yg harus di capai tiap bulannya?</p>
<p>14.1. Detail point KM 14.2. Budaya sharing atau berbagi</p>	<p>KH : Kalau dalam KPI kita ini sebenarnya per departemen, jadi per departemen harus mengumpulkan point setahun misal 590. Jadi tidak per pegawai, sebenarnya belum sampai situ sih tapi ingin di lakukan. Karna untuk menjalankan yang seperti itu agak susah, mau mentrainingkan pegawai saja sebenarnya kita agak kesusahan. Jadi disini masih membudayakan orang untuk berbagi atau sharing. Kemudian CoP ini misalnya ada dari tim-tim 5R, TPM atau gugus pengendali mutu. Trus kalau membuat blog kalau karya sendiri dapat 20 point, komen blog dapat pointnya 1.</p>
	<p>P : Berarti semuanya sudah terhitung begitu ya?</p>
<p>15.1. Proses perhitungan point KM 15.2. Tugas eksekutor</p>	<p>KH : Jadi ini semua sudah terhitung dalam portal ini, jadi tidak lagi di lakukan secara manual untuk menghitung pointnya. Kemudian ada juga yang namanya eksekutor, tugasnya yaitu untuk mereview misal ada event learn and share skala kecil. Nah ini nanti jika ada karyawan yang melakukan event tersebut kemudian nanti mereka masukan laporannya di portal termasuk ya materi, foto, dan lain sebagainya. Maka tugas eksekutor ini yang akan</p>

	<p>mereview apakah sudah sesuai dengan latar belakangnya, pembahasannya, yang dapat dijadikan bahan untuk orang lain dapat melihat juga.</p>
	<p>P : Kalau gitu ada role user lain yang menangani pada sistem ini ya?</p>
<p>16.1. Role Eksekutor 16.2. Kemudahan kategori pencarian</p>	<p>KH : Ya jadi mereka masukkan eventnya ke dalam sistem kemudian nanti akan secara otomatis akan di hitung oleh sistem. Misal eventnya speakernya berasal dari luar maka ini pointnya akan besar. Jadi semuanya sudah terdata pada system. Tapi ya eksekutor tetap harus mengecek apakah sudah sesuai dengan yg mereka inputkan pada system. Pada sistem ini juga terdapat pengelompokan kategori yg mereka inputkan, jadi agar memudahkan dalam pencarian. Jadi apabila karyawan kita mencari sesuatu yg sesuai bidangnya atau yg di inginkan tidak akan kebingungan lagi sehingga lebih gampang.</p>

TRANSKRIP WAWANCARA SEMEN INDONESIA

Peneliti : Fajar Ramadhani
 Informan : Dwihany Shita Apriliyantie
 Tanggal : 21 Mei 2019
 Lokasi : Lantai 7 Unit Knowledge & Inovasi - Gedung Utama Semen Gresik
 Kode Wawancara : WSI3_RU1_

	P : Apakah pengetahuan yang di miliki perusahaan tercipta dari pengetahuan yang diam-diam (tacit knowledge)?
1.1. Asal Pengetahuan	RU : Ya, dari pengetahuan karyawan yang dimiliki secara individu kemudian kita salurkan pengetahuan-pengetahuan yang di miliki karyawan tersebut pada wadah KM yang kita sediakan.
	P : Bagaimana perusahaan memperoleh pengetahuan dari sumber eksternal?
2.1. Pengetahuan Sumber eksternal 2.2. Pelatihan Learn & Share 2.3. Kewajiban Learn & Share	RU : Yaitu misal dengan memberikan karyawan tugas pelatihan di luar. Di ikutkan workshop atau seminar dari luar, jadi saat mereka tiba di sini mereka wajib melakukan learn and share di unitnya atau unit yg lain yang membutuhkan berhubungan seperti itu. Kemudian bisa juga dilakukan dengan cara leader café tadi, mengundang para pakar atau leader, seperti Bu Risma atau direktornya GI atau segala macam.
	P : Bagaimanakah cara perusahaan mempertahankan pengetahuan yang diperoleh?
3.1. Dokumentasi pengetahuan	RU : Kita dokumentasikan pengetahuan-pengetahuan pada portal KM ini. Meliputi materi, foto kegiatan, daftar hadir, semua kita inputkan pada portal KM.

	P : Darimana sajakah perusahaan mendapatkan sumber pengetahuan?
4.1. Asal Pengetahuan perusahaan	RU : Dari community of interest, dari club-club, peer assist, dari learn and share antar karyawan, leader café, project retrospect, blog, wiki dan segala macam bisa kita dapatkan dari sini.
	P : Bagaimana pengetahuan diperusahaan dioptimalkan dan disimpan?
5.1. Optimilisasi pengetahuan pada portal KM	RU : Disimpan dan dioptimalkan pada portal KM.
	P : Apa sajakah media elektronik yang digunakan dalam menyimpan pengetahuan perusahaan?
6.1. Pengelolaan portal KM 6.2. Pengembangan e-library 6.3. Pengembangan e-learning 6.4. Unit diklat	RU : Sejauh ini sih baru portal KM ini, pada unit ini juga kita mengelola perpustakaan yang saat ini mau mengarah ke e-library. Karna sejauh ini masih pada menggunakan perpustakaan secara fisik. Ya jadi ini mau mengembangkan ke e-library. Kita juga ada e-learning, berhubungan dengan diklat. Dimana pelatihan tidak hanya dilakukan di kelas tapi dapat dilakukan secara online. Materi-materinya pun cukup menarik karna terdapat animasi-animasi seperti itu. Tapi tidak berada di unit KM kami, ada unit diklat sendiri.
	P : Bagaimana proses pengiriman pengetahuan di perusahaan?
7.1. Proses Pengiriman Pengetahuan pada portal KM	RU : Seperti yang saya jelaskan tadi, dimana karyawan dapat menginputkan blog, wiki, mau menginputkan learn and share yang mereka lakukan di unit kerja, mau comment, diskusi tentang apapun, ya di wadah ini portal KM.
	P : Bagaimana perusahaan membagikan pengetahuan yang di kirimkan?

7.2. Share pengetahuan melalui portal KM	RU : Ya lewat portal KM tadi.
	P : Bagaimana pengembangan pengetahuan yang dilakukan perusahaan?
8.1. Pengembangan pengetahuan melalui training	RU : Pengembangan ya dengan terus melakukan pengetahuan update dari luar. Misal mengikut sertakan training di luar dan di bawa kembali ke forum learn and share. Ataupun memanggil ahli misal di bidang supply chain itu memberikan pengetahuan kepada kita.
	P : Bagaimana perusahaan mengidentifikasi dasar permasalahan pengetahuan?
9.1. Cara penanganan permasalahan pengetahuan	RU : Kalau ini dapat dilakukan dengan dua cara, dilakukan dengan peer assist, kemudian apabila karyawan ini perlu pengembangan lebih lagi itu dilakukan dengan training. Tapi kalau ada 2 atau lebih karyawan maka hanya 1 yang kita training lalu kemudian yang di training ini yang melakukan learn and share.
	P : Berupa apakah hasil pengembangan pengetahuan yang dilakukan perusahaan?
10.1. Hasil Pengembangan pengetahuan	RU : Hasil pengembangan pengetahuan terdapat pada portal KM, kemudian pada project retrospect juga di lakukan hasil pengembangan pengetahuan yg berupa buku.
	P : Apakah perusahaan telah memiliki perangkat lunak khusus untuk mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis?
11.1. Perangkat untuk pengelolaan pengetahuan & manajemen proses bisnis	RU : Untuk pengelolaan pengetahuan ya kami menggunakan Portal KM, tapi kalau untuk manajemen proses bisnis saya rasa mereka punya sendiri.
	P : Bagaimana kesuksesan software tersebut pada perusahaan?

<p>12.1. Memudahkan kerja eksekutor</p> <p>12.2. Memudahkan karyawan memperoleh pengetahuan</p>	<p>RU : Bagi kami sebagai eksekutor sangat memudahkan kerja kami, karna kita tidak secara manual lagi untuk mereview data point. Kemudian pada karyawan mereka tinggal membuka laptop kemudian akses portal KM terus mereka dapat bertanya di sini, kemudian karyawan yang mengerti dapat langsung menjawab. Memudahkan karyawan untuk melakukan diskusi juga memperoleh pengetahuan.</p>
	<p>P : Apakah apabila kita memberikan pertanyaan, apa dapat secara realtime di respond oleh karyawan lainnya?</p>
<p>13.1. Diskusi karyawan pada portal KM</p> <p>13.2. Respon eksekutor</p>	<p>RU : Tentu, tapi kita tidak dapat mengetahui pegawai mana yang sedang online mengakses portal KM tersebut. Namun apa bila ada karyawan bertanya, sebenarnya akan masuk terlebih dahulu ke eksekutor cepat-cepat untuk mereview dan mengapprove apa yang di inputkan. Supaya karyawan lain langsung dapat menanggapi. Karena dulu sempat kejadian saat awal mula portal KM ini ada karyawan yang malah share tentang hal pribadi. Jadi kita batasi untuk sekarang harus ada approvement dari kita.</p>
	<p>P : Apakah perangkat lunak ini telah mengintegrasikan keseluruhan proses bisnis pada perusahaan?</p>
<p>14.1. Wadah dalam mencari pengetahuan</p>	<p>RU : Sebenarnya saya agak kurang paham, tapi kalau karyawan ingin mengetahui proses bisnis yang terdapat di sini maka ini dapat di jadikan wadahnya untuk mencari pengetahuan apa saja yang terdapat pada perusahaan. Pengetahuan dari karyawan-karyawan yg pensiun juga terdapat disini.</p>
	<p>P : Bagaimanakah pengaruh software tersebut dalam mengelola pengetahuan dan manajemen proses bisnis?</p>

<p>15.1. Pengaruh perangkat lunak pada pengelolaan pengetahuan</p> <p>15.2. Kesesuaian pengetahuan menunjang proses bisnis</p>	<p>RU : Untuk mengelola pengetahuan sangat berpengaruh, kemudian untuk manajemen proses bisnisnya tergantung apabila ada pengetahuan yg sesuai yg menunjang proses bisnis di sini maka bisa jadi sangat berpengaruh juga sesuai topik yang terdapat kemudian bisa dipelajari. Misal apabila ada metode penerapan baru pada pengadaan kemudian hasil learn and share itu dapat di lihat disini, maka unit-unit lain juga dapat mencontoh pengetahuan tersebut untuk pengaplikasiannya pada proses bisnis yang mereka kembangkan atau jalankan seperti itu.</p>
	<p>P : Perkembangan lain seperti apa yang di harapkan pada perangkat yang digunakan?</p>
<p>16.1. Harapan pengembangan perangkat lunak</p> <p>16.2. Automasi pada redeem point KM</p>	<p>RU : Kedepannya sih diharapkan ada pengembangan, mungkin diharapkan agar dapat terhubung ke sistem-sistem lainnya. Saya pribadi sih mengharapkan report yang lebih otomatis lagi, seperti report yang kita dapatkan disini dapat kita tarik ke excel, jadi dengan itu dapat kita olah lagi. Jadi report yang kita inginkan dapat langsung tampil begitu maksudnya. Kemudian tentang redeem point juga masih secara manual, jadi kita ada history nya tapi tetap masih kita kelompokkan sendiri seperti itu. Jadi yang di harapkan bisa di kelompokkan secara otomatis begitu karna ya masih belum tersistem istilahnya. Jadi apabila kita download reportnya kita sudah tau reward yang karyawan ini dapatkan seperti apa begitu. Jadi point yang di peroleh karyawan ini sebenarnya tiap tahun baru akan hangus mengulang dari 0 lagi.</p>

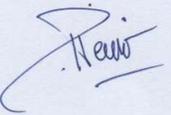
Lampiran 4

C.1. Profil Informan 1

PROFIL INFORMAN

1. Nama Instansi : PT. Pembatahitan Jawa Bali Unit PJB Academy
2. Tanggal Interview : 10 Mei 2019
3. Nama : Hendra Hermaen, S.E., M.M.
4. Jabatan : Manager Pembelajaran Non Teknik
5. Lama Kerja : 12 tahun
6. Kualifikasi :
- Instruktur Utama - Badan Nasional Sertifikasi
- Competency Base Human Resource Management
- Lean Six Sigma

Surabaya, 10 Mei 2019


Hendra Hermaen, S.E., M.M.

C.2. Profil Informan 2

PROFIL INFORMAN

1. Nama Instansi : PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

2. Tanggal Interview : 21 Mei 2019

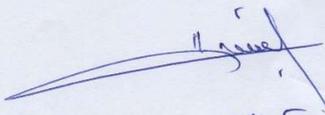
3. Nama : Mohammad Khans

4. Jabatan : Ka. Unit KM P. Injeksi

5. Lama Kerja : 21 Tahun

6. Kualifikasi :
- Pendidikan : Magister Manajemen Teknologi
- Pengalaman :
o Strategic Management
o Management System Development
o Project Management Development
o Star Performance Excellence (MBCAPE) di KPEU
Bisnis

Gresik, 21 Mei 2019


Mohammad Khans

C.3. Profil Informan 3

PROFIL NARASUMBER

1. Nama Instansi : PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

2. Tanggal Interview : 21/05/2019

3. Nama : Dwi Hanu Shita Apriyanti

4. Jabatan : Staf Unit EM & Inovasi

5. Lama Kerja : 9 thn

6. Kualifikasi :

- Pendidikan min S1 jurusan manajemen/ teknik
- Memiliki pengalaman dalam bidang Pendidikan & pelatihan / HC
- Memiliki kemampuan Excel & powerpoint

Gresik, 21 - Mei - 2019



Dwi Hanu Shita Apriyanti

C.4. Profil Informan 4

PROFIL NARASUMBER

1. Nama Instansi : PT Semen Indonesia (Persero) Tbk

2. Tanggal Interview : 15/05/2019

3. Nama : Riani Dwi Putri

4. Jabatan : Staff Dept. Business Process Development

5. Lama Kerja : 5 tahun

6. Kualifikasi :

- memiliki jurusan manajemen / kompetensi yang sesuai
- memiliki pengalaman dalam Business Process Management
- memiliki pengalaman kerja / pengalaman di fungsi selain BPM untuk apa menjadi spesialis
- memiliki basis berfikir / atau berfikir sistematis

Gresik, 15 May 2019


Riani Dwi Putri

Lampiran 5

D.1. Form Validasi Data PT PJB

LEMBAR VALIDASI HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Analisis Pengaruh *Social Software* Dalam Penerapan *Business Process Management* dan *Knowledge Management* Pada Perusahaan di Indonesia

Peneliti : Fajar Ramadhani

Dosen Pembimbing : Mahendrawathi ER, S. T., M. Sc., Ph. D

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap informan sebagai berikut :

Nama Informan : Hendra Hermawan, S.E., M.M

Posisi : Manager Pembelajaran Non Teknik

Tanggal Wawancara : 10 Mei 2019

Tempat Wawancara : PJB Academy, Jl. Raya Jemur Sari 185, Surabaya

Hasil Penelitian : **TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (✓) pada kolom di bawah ini :

Komponen Validasi	Sesuai Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Kesesuaian penerapan <i>Business Proses Management</i>	✓	
Kesesuaian penerapan <i>Knowledge Management</i>	✓	
Keterkaitan antara <i>Business Process Management</i> dan <i>Knowledge Management</i>	✓	
Kesesuaian pemanfaatan <i>Social Software</i> pada <i>Business Process Management</i>	✓	
Kesesuaian pemanfaatan <i>Social Software</i> pada <i>Knowledge Management</i>	✓	

SUBaya 10 Mei 2019



Hendra Hermawan, S.E., M.M

D.2. Form Validasi Data PT Semen Indonesia

LEMBAR VALIDASI HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian : Analisis Pengaruh *Social Software* Dalam Penerapan *Business Process Management* dan *Knowledge Management* Pada Perusahaan di Indonesia

Peneliti : Fajar Ramadhani

Dosen Pembimbing : Mahendrawathi ER, S. T., M. Sc., Ph. D

Telah dilakukan penggalan data melalui wawancara dan observasi langsung terhadap narasumber sebagai berikut :

Nama Narasumber : Mochammad Kharis, S.T., M. MT.

Posisi : Ka Unit KM & Inovasi

Tanggal Wawancara : 21 Mei 2019

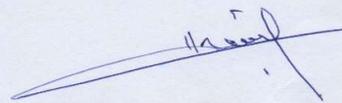
Tempat Wawancara : Pt Semen Indonesia (Persero) Tbk

Hasil Penelitian : TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN

Berikan checklist (✓) pada kolom di bawah ini :

Komponen Validasi	Sesuai Fakta di Lapangan	
	Ya	Tidak
Kesesuaian penerapan <i>Business Proses Management</i>	✓	
Kesesuaian penerapan <i>Knowledge Management</i>	✓	
Keterkaitan antara <i>Business Process Management</i> dan <i>Knowledge Management</i>	✓	
Kesesuaian pemanfaatan <i>Social Software</i> pada <i>Business Process Management</i>	✓	
Kesesuaian pemanfaatan <i>Social Software</i> pada <i>Knowledge Management</i>	✓	

Gresik, 21 Mei 2019


Mochammad Kharis

Lampiran 6

E.1. Balasan Surat Penelitian PT PJB



Nomor : F013335 Surabaya, 1 April 2019
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 File

Kepada
Kepala Departemen Sistem Informasi
Fakultas Teknologi Informasi dan Komunikasi
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Kampus ITS Sukolilo - Surabaya

Perihal : **Persetujuan Permohonan Survey dan Pengambilan Data**

Menunjuk surat Kepala Departemen Sistem Informasi FTIK - ITS

Nomor : 23253/IT2.VI.7.2/PM.05/2019
Tanggal : 18 Maret 2019
Perihal : Permohonan Survey dan Pengambilan Data

Pada prinsipnya kami menyetujui permohonan Saudara untuk melakukan penelitian dan pengambilan data business process management, knowledge management dan social software dalam bentuk wawancara langsung guna kebutuhan data tesis Sdr. Fajar Ramadhani (NIP. 05211750010012) yang berjudul "Analisis Pengaruh *Knowledge Management* pada Penerapan *Business Process Management* dengan Memanfaatkan *Social Software* di Perusahaan Indonesia".

Didalam pelaksanaan survey dan pengambilan data akan didukung oleh PJB Academy dengan mengedepankan pemenuhan kaidah pemanfaatan Informasi yang wajar berlaku dalam sebuah penulisan tesis.

Demikian surat ini dibuat, atas perhatian dan kerjasama yang baik ini diucapkan terima kasih.

SEKRETARIS PERUSAHAAN

MUHAMMAD BARDAN

Tembusan :

1. Kepala Divisi Pengembangan Talenta
2. General Manager PJB Academy
3. Manajer Perencanaan dan Pengembangan PJB Academy
4. Pjs Manajer Keuangan dan Administrasi PJB Academy
5. Pjs Manajer Pembelajaran Non Teknik PJB Academy
6. ARTANINA HASSAN
7. ANDIKA WIDYANTORO

PT PEMBANGKITAN JAWA – BALI
Jl. Ketintang Baru 11 Surabaya 60231, ☎:62-31-8283180 (hunting) Fax : 62-31-8283183 E-Mail : pjb@ptpjb.com

E.2. Balasan Surat Penelitian PT Semen Indonesia

 PT Semen Indonesia (Persero) Tbk.

Kepada Yth : Ka. Unit of KM & Innovation
Perihal : Permohonan Penelitian

F/26203200/004-2

Terlampir kami sampaikan data mahasiswa permohonan Penelitian dari :
Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya

Nama mahasiswa : Fajar Ramadhani

Jumlah mahasiswa : 1 (satu) orang

Dalam rangka : Penelitian

Jurusan : Teknologi Informasi dan Komunikasi

Tanggal pengajuan : 20 Mei 2019 s.d. 31 Mei 2019

Lama Penelitian : 2 (dua) minggu

Materi Proposal Mhs. : Analisis Penggunaan Social Software dalam Penerapan Business
Process Management dan Knowledge Management pada
Perusahaan di Indonesia

Gresik, 10 Mei 2019
Hormat Kami
Training & Development Officer
Ttd.
Moch. Soebchan, SE

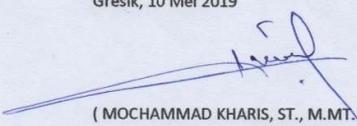
Mohon *konfirmasi* atas permohonan kami,

Mahasiswa tersebut : (- X) dapat dibantu () tidak dapat dibantu

Tanggal disetujui Penelitian : 20 Mei 2019 s.d 31 Mei 2019

Pembimbing yang ditunjuk
Nopeg : 1577
Nama pegawai : MOCHAMMAD KHARIS, ST., M.MT.
Unit Kerja : Unit of KM & Innovation
Jabatan :

Gresik, 10 Mei 2019


(MOCHAMMAD KHARIS, ST., M.MT.)

Office :
(1) Gedung Utama SG/Jl. Veteran Gresik 61122, Indonesia/Telp: +62 31 3981 - 3/Fax + 62 31 3972264, 3983209
(2) The East Tower Lantai 18 / J. Dr. Idr Anak Agung Gde Agung Kav. E.3.2 No. 1 / Jakarta 12950, Indonesia / Telp: +62 21 526 1176

Lampiran 7

F.1. Dokumentasi Penelitian PT PJB



Gambar 2. Wawancara pada PT PJB Unit PJB Academy



Gambar 1. Wawancara pada PT PJB Unit PJB Academy

F.2. Dokumentasi Penelitian PT Semen Indonesia



Gambar 3. Wawancara PT Semen Indonesia



Gambar 4. Wawancara PT Semen Indonesia



Gambar 5. Dokumentasi PT Semen Indonesia

Halaman ini sengaja dikosongkan

BIOGRAFI PENULIS



Fajar Ramadhani, lahir di Samarinda pada 3 Maret 1993. Penulis telah menempuh pendidikan formal di SDN 022 Samarinda, MTsN Model Samarinda, dan SMKN 7 Samarinda. Pada tahun 2010, penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Sarjana pada Program Studi Ilmu Komputer, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Mulawarman. Pada Januari 2015 penulis berhasil menyelesaikan studi S1 dengan lama studi 4 tahun 7 bulan. Penulis menyelesaikan tugas akhir dengan judul “Pemilihan Jurusan Calon Siswa Menengah Kejuruan Teknologi Informasi (SMK TI) Dengan Metode Naïve Bayes”. Pada 2017 penulis melanjutkan pendidikan magister pada Departemen Sistem Informasi di Institut Teknologi Sepuluh Nopember dengan mengambil konsentrasi Sistem Enterprise (SE) dengan judul tesis “Analisis Penggunaan *Social Software* Dalam Penerapan *Business Process Management* Dan *Knowledge Management* Pada Perusahaan Di Indonesia”. Kritik, saran dan pertanyaan dapat disampaikan kepada penulis melalui fajar.ramadhani393@gmail.com.