

**STRATEGI OPTIMALISASI MANAJEMEN PENGETAHUAN
BERBASIS MULTI-GENERASI KARYAWAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN MODAL INTELEKTUAL
DI TELKOM REGIONAL III JAWA BARAT**

JURNAL TESIS

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Mengikuti Ujian Tesis
Pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Disusun Oleh:

**ERNI SUKAESIH
NPM: 178 020 008**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2020**

LEMBAR PENGESAHAN

**STRATEGI OPTIMALISASI MANAJEMEN PENGETAHUAN
BERBASIS MULTI-GENERASI KARYAWAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN MODAL INTELEKTUAL
DI TELKOM REGIONAL III JAWA BARAT**

DRAFT TESIS

OLEH:

ERNI SUKAESIH

178020008

**Darft tesis ini telah memenuhi persyaratan karya tulis ilmiah dan telah disetujui
oleh Tim Pembimbing untuk diseminarkan guna penyempurnaan**

Bandung, Mei 2020

Pembimbing I,

Pembimbing II,

**Dr. H. Yusuf Arifin. S.Si., MM
Pembimbing I**

**Dr. H. Tete Saepudin, M.Si.
Pembimbing II**

**STRATEGI OPTIMALISASI MANAJEMEN PENGETAHUAN
BERBASIS MULTI-GENERASI KARYAWAN
DALAM UPAYA MENINGKATKAN MODAL INTELEKTUAL
DI TELKOM REGIONAL III JAWA BARAT**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, mengkaji dan mengetahui bagaimana implementasi manajemen pengetahuan di kantor Telkom Regional III Jawa Barat, bagaimana implementasi modal intelektual di kantor Telkom Regional III Jawa Barat, mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat atau menjadi tantangan dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di kantor Telkom Regional III Jawa Barat, merancang suatu strategi melalui program yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Penelitian ini dilakukan di Telkom Regional III Jawa Barat menggunakan analisis deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi manajemen pengetahuan di Telkom Regional III sudah baik namun belum optimal karena untuk di tingkat regional belum ada perencanaan yang dirancang secara sistematis, perusahaan memiliki potensi modal intelektual cukup besar namun masih memerlukan upaya-upaya yang dapat mengoptimalkan potensi tersebut, terdapat delapan faktor yang menjadi hambatan, dan memerlukan strategi perbaikan melalui program khusus dalam implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual.

Kata kunci: Manajemen pengetahuan, modal intelektual, multi-generasi karyawan.

This study aims to analyze, study and find out how the implementation of knowledge management in the Telkom Regional III West Java office, how to implement intellectual capital in the Telkom Regional III West Java office, identify factors that hinder or pose challenges in the implementation process of multi-based knowledge management. generation of employees in the Telkom Regional III West Java office, designing a strategy through programs that are in line with company goals. This research was conducted at Telkom Regional III West Java using descriptive analysis with qualitative research methods. The results of this study indicate that the implementation of knowledge management in Telkom Regional III is good but not optimal because at Telkom Regional III is no planned systematic planning, the company has considerable intellectual capital potential but still requires efforts that can optimize that potential, there are eight factors are obstacles, and require improvement strategies through special programs in the implementation of knowledge management based on multi-generation of employees in an effort to increase intellectual capital.

Keywords: Knowledge management, intellectual capital, multi-generation of employees.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

DAFTAR ISI

BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian	4
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II: KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Kajian Pustaka.....	7
2.1.1 Manajemen.....	7
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.3 Knowledge management	8
2.1.4 Modal Intelektual	9
2.1.5 Multi-Generasi Karyawan	10
2.2 Penelitian Terdahulu	11
2.3. Kerangka Pemikiran.....	11
2.4 Proposisi Penelitian.....	14
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	15
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN.....	17
4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian	17
4.2 Hasil dan Pembahasan Proposisi I.....	17
4.2.1 Hasil Proposisi I: Implementasi Manajemen Pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat	17
4.2.2 Pembahasan Proposisi I: Implementasi Manajemen Pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat	18
4.3 Hasil dan Pembahasan Proposisi II	18

4.3.1 Hasil Proposisi II: Implementasi Modal Intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.....	18
4.3.2 Pembahasan Proposisi II: Implementasi Modal Intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat	19
4.4 Hasil dan Pembahasan Proposisi III	19
4.4.1 Hasil Proposisi III: Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.....	19
4.4.2 Pembahasan Proposisi III: Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.....	20
4.5 Hasil dan Pembahasan Proposisi IV	21
4.5.1 Hasil Proposisi IV: Strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat	21
4.5.2 Pembahasan Proposisi IV: Strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat	21
BAB V: SIMPULAN DAN REKOMENDASI	24
5.1 Simpulan	24
5.2 Rekomendasi.....	25
DAFTAR PUSTAKA	29

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Keberhasilan suatu organisasi terletak dari sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Sumber daya manusia merupakan aset utama yang harus dimiliki suatu organisasi untuk jangka panjang dan mempunyai peranan penting dalam persaingan bisnis organisasi. Manusia merupakan sumber daya yang penting karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Menyadari begitu pentingnya sumber daya manusia untuk suatu organisasi baik industri di bidang jasa maupun manufaktur yang saat ini mengalami tantangan dalam pemberdayaan SDM yang dimilikinya. Industri jasa dalam bidang telekomunikasi sangat berpengaruh sekali dalam pemenuhan kebutuhan yang beragam dari setiap generasi.

Generasi-generasi sebelumnya telah mengubah pasar konsumen dari transaksi manual ke transaksi digital dan membawanya ke tingkat yang lebih tinggi dalam menggunakan teknologi dan jaringan telekomunikasi. Perusahaan di Indonesia yang memfasilitasi keragaman kebutuhan akan *Internet of Think* (IoT) dalam menghadapi revolusi industri 4.0, salah satunya adalah PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. yang merupakan badan usaha milik negara dan telah banyak mendapat penghargaan dari berbagai institusi yang berkepentingan yang pada hakekatnya menjadi suatu nilai jual yang diperhitungkan oleh investor.

Para pekerja multi-generasi saat ini telah dirasakan oleh semua organisasi baik profit maupun non-profit. Salah satu faktor yang menjadi pembeda dari multi-generasi karyawan dapat dilihat dari faktor usia para pekerja multi-generasi yang pada saat ini berada di antara kelahiran 1960 yang sudah senior sampai dengan kelahiran tahun 2000 atau generasi yang baru saja menyelesaikan pendidikan Sekolah Lanjutan Atas (SLTA) yang memilih untuk bekerja. Pengelompokan usia generasi menurut para ahli demografi dalam Chip dan Joel (2016:9) yang diterjemahkan oleh Rena Widyawinata adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Pengelompokan Multi-generasi

Tahun Kelahiran	Generasi
1946 - 1964	<i>Baby boomers</i>
1965 - 1976	Generasi X
1977 - 1998	Generasi Y
1999 - 2012	Generasi Next

Sumber: Chip & Joel (2016:9)

Tenaga kerja yang berada di dalam organisasi Telkom Regional III Jawa Barat terdiri dari karyawan berbagai usia dengan tipe-tipe kepribadian yang berbeda sesuai dengan jabatan yang melekat pada setiap generasi (manajerial atau staf). Anggota setiap generasi tidak hanya berbeda dalam perilaku mereka, tetapi juga berbeda dalam sikap dan pendapat mereka. Para pekerja tersebut tentunya membawa kompetensi dan latar belakang masing-masing sesuai dengan karakteristik generasi mereka. Perusahaan harus mengidentifikasi perbedaan generasi sehingga dapat mengetahui tingkat persepsi pengetahuan dan pengalaman dari keragaman generasi.

Perbedaan pengetahuan dan pengalaman karyawan dalam suatu organisasi akan menimbulkan perdebatan dan bahkan dapat membuat langkah organisasi menjadi terhenti sejenak atau berhenti selamanya, sehingga memerlukan pengelolaan manajemen pengetahuan. Perusahaan dengan manajemen pengetahuan yang baik maka akan melahirkan para individu penggerak perusahaan yang bersemangat dan kreatif serta selalu berinovasi dan penuh solusi. Manajemen pengetahuan diawali dengan mengelola penyusunan rencana dalam perekrutan karyawan, sehingga menjadi penggerak dalam setiap kegiatan yang dilakukannya dan akan menentukan kesuksesan suatu perusahaan.

Hasil pengamatan sederhana dari faktor-faktor pendorong dan faktor penghambat strategi implementasi manajemen pengetahuan selanjutnya dikelompokkan sesuai kriteria analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threats*) yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1. 2 Analisis SWOT Penelitian

S	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya Manajemen Pengetahuan Perusahaan yang telah ditetapkan. 2. Adanya multi-generasi karyawan yang terlibat dalam organisasi. 3. Tersedianya sarana dan prasarana aplikasi <i>knowledge management</i>.
W	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya gap pengalaman & pengetahuan antar multi-generasi. 2. Adanya program <i>Rehire</i> karyawan yang telah memasuki masa pensiun. 3. Implementasi manajemen pengetahuan belum merata. 4. Implementasi modal intelektual belum merata.
O	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya angkatan kerja yang kompeten dalam semua bidang. 2. Akses Informasi yang semakin mudah. 3. Searah dengan kebijakan pemerintah setempat “Jabar Digital tahun 2021”.
T	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya isu Revolusi Industri 4.0 yang mengarah serba internet/<i>Internet of Thing</i> (IoT) dan digitalisasi. 2. Pembajakan SDM oleh kompetitor. 3. Pemain <i>On The Top</i> (OTT) yang semakin bertambah. (E)

Berdasarkan fenomena dan permasalahan tersebut perlu dilakukan penelitian yang mendalam dengan mengambil pokok masalah “Strategi Optimalisasi Manajemen Pengetahuan Berbasis Multi-generasi Karyawan dalam Upaya Meningkatkan Modal Intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat”.

1.2 Fokus Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian dan untuk menyelesaikan masalah yang akan dibahas. Pada bab-bab selanjutnya dapat terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian, maka fokus penelitiannya sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada bidang kajian sumber daya manusia khususnya strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di PT Telkom Regional III Jawa Barat.
2. Lokasi penelitian dilakukan di Telkom Regional III Jawa Barat Jl. Japati No. 1 Bandung.
3. Sumber data yang diperoleh melalui observasi, dokumentasi, wawancara dan wawancara mendalam yang dilakukan peneliti kepada multi-generasi karyawan yang berada di Telkom Regional III Jawa Barat, serta unit *Human Capital* sebagai pengelola manajemen pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat.
4. Metode penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan *single case study* dengan output usulan rancangan strategi *knowledge management* yang diharapkan

dapat menghasilkan *outcome* penelitian berupa peningkatan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang disampaikan dalam latar belakang, maka masalah-masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi manajemen pengetahuan di kantor Telkom Regional III Jawa Barat?
2. Bagaimana implementasi modal intelektual di kantor Telkom Regional III Jawa Barat?
3. Faktor-faktor apa saja yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di kantor Telkom Regional III Jawa Barat?
4. Bagaimana strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi dalam upaya meningkatkan modal intelektual di kantor Telkom Regional III Jawa Barat?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengkaji dan mengetahui:

1. Implementasi manajemen pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat.
2. Implementasi modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.

3. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.
4. Strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat, baik secara teoritik maupun secara praktik, yang diuraikan sebagai berikut:

- a. Secara teoritis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengkayaan kajian di bidang ilmu manajemen pada umumnya dan manajemen sumber daya manusia, khususnya pada manajemen pengetahuan, multigenerasi karyawan dan modal intelektual di perusahaan telekomunikasi. Sebagai rujukan untuk penelitian yang relevan untuk lokus yang berbeda.
- b. Manfaat praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan kemampuan para praktisi berkenaan dengan kajian-kajian manajemen sumberdaya manusia dan dapat memberikan masukan bagi pemecahan masalah dalam hal yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan dan multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Berikut beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu sebagai berikut:

Menurut G.R. Terry (2010:16) menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Menurut James A. F. Stoner dalam Dian Wijayanto (2012:1) manajemen adalah sebagai proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi serta menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

Menurut Richard Daft (2014:6) manajemen adalah pencapaian tujuan-tujuan organisasional secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengelolaan, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya-sumber daya organisasional.

Manajemen merupakan proses yang khas dalam menyelesaikan pekerjaan melalui kerja sama dengan orang lain. Proses khas manajemen terdiri dari kemampuan komunikasi agar visi organisasi tersampaikan ke seluruh anggota organisasi (efektif) dan kemampuan untuk melihat totalitas pada bagian-bagian yang terpisah dari satu kesatuan gambaran tentang visi suatu organisasi (efisien).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang di kutip oleh Marwansah (2014:3) menurut Mondy dan Noe yang mendefinisikan MSDM sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ivancevich mendefinisikan MSDM sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.

Definisi-definisi yang diungkapkan tersebut tentang manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi, dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kerja yang obyektif.

2.1.3 Knowledge management

Knowledge management adalah sebuah sistem terintegrasi yang terdiri dari *people, process* dan *technology*. Berapa definisi *knowledge management* menurut para ahli dalam web www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/29 sebagai berikut:

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1994), pengertian *Knowledge management* adalah alat manajemen yang membenarkan keyakinan bahwa pengetahuan menjadi aset untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar mampu bekerja lebih efektif.

Menurut keputusan direksi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk KD. 27/PS100/COP-F0033000/2007 *Knowledge Management* (KM) adalah disiplin perusahaan untuk mengelola dan memanfaatkan aset-aset intelektual, termasuk data digital, pengetahuan tentang *best practice*, kompetitor dan kastemer, keahlian, pengalaman dan gagasan dari pegawai.

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dijelaskan diatas peneliti dapat memahami bahwa *knowledge management* adalah alat bantu manajemen dalam meningkatkan nilai perusahaan dan seni untuk menciptakan nilai organisasi dari aset *intangible* internal. Aset tersebut berupa pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan individu yang dimiliki oleh organisasi/perusahaan yang bersumber dari semua unsur dalam organisasi sebagai sarana berbagi informasi antara pegawai/karyawan yang dilakukan dengan proses menyenangkan.

2.1.4 Modal Intelektual

Beberapa peneliti atau penulis memberikan definisi dan pengertian yang beragam tentang modal intelektual, sebagaimana uraian Ullum (2017:79-80) menurut Stewart (1997) dalam Ullum (2017:79-80) mendefinisikan modal intelektual sebagai jumlah dari segala sesuatu yang ada di perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk berkompetisi di pasar, meliputi *intellectual material* - pengetahuan, informasi,

pengalaman, dan *intellectual property* - yang dapat digunakan untuk menciptakan kesejahteraan.

Menurut keputusan direksi Telkom modal intelektual merupakan aset-aset intelektual termasuk data digital, pengetahuan tentang *best practice*, kompetitor dan kastemer, keahlian, pengalaman dan gagasan dari pegawai.

Berdasarkan definisi para ahli tersebut menurut pemahaman peneliti bahwa modal intelektual adalah asset perusahaan yang tidak terlihat (*intangible*) dan apabila dikelola dengan baik maka akan menjadi sumber daya yang paling penting untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan secara berkesinambungan (*competitive advantage*).

2.1.5 Multi-Generasi Karyawan

Trend tentang multi-generasi karyawan saat ini dirasakan kehadirannya oleh organisasi apapun dan menjadi topik yang banyak diperbincangkan sehubungan dengan beberapa keunggulan dan kekurangan dari setiap generasi. Multi-generasi karyawan merupakan bergabungnya beberapa generasi dalam suatu kelompok atau organisasi yang mempunyai kepribadian dan cara pandang yang berbeda dalam banyak hal.

Pengertian Multi-generasi Karyawan menurut Chip & Joel (2016:61) dapat dibedakan dalam dua perspektif diantaranya sebagai berikut:

1. Perspektif kedewasaan yaitu bahwa setiap orang merasakan pengalaman yang sama dan mengekspresikan pandangan, suasa hati, serta perilaku yang sama pada tahap kehidupan yang sama.
2. Perspektif tahap kehidupan yaitu perspektif yang dikembangkan dari teori kelompok atau teori generasi, dan diperdalam dengan pendekatan multidisiplin mengenai perkembangan manusia. Orang yang mengalami konteks sosiologi pada saat yang sama dalam perkembangan psikologis mereka cenderung menempa perspektif atau pola pikir umum yang tetap mereka miliki seumur hidupnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia dengan topik pemberdayaan sumber daya manusia dan tentang implementasi manajemen pengetahuan, modal intelektual dan multi-generasi karyawan telah dilakukan oleh para penulis dan para peneliti terdahulu, yang kemudian dituliskan dalam berbagai jurnal dan paper.

2.3. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini menitikberatkan pada kajian strategi optimalisasi implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual, disertai beberapa teori pendukung yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang dilakukan.

Pengkajian implementasi manajemen pengetahuan dengan pendekatan SECI Modeal (Nonaka dan Takeuchi dalam Bobby dkk., 2018) sebagai berikut:

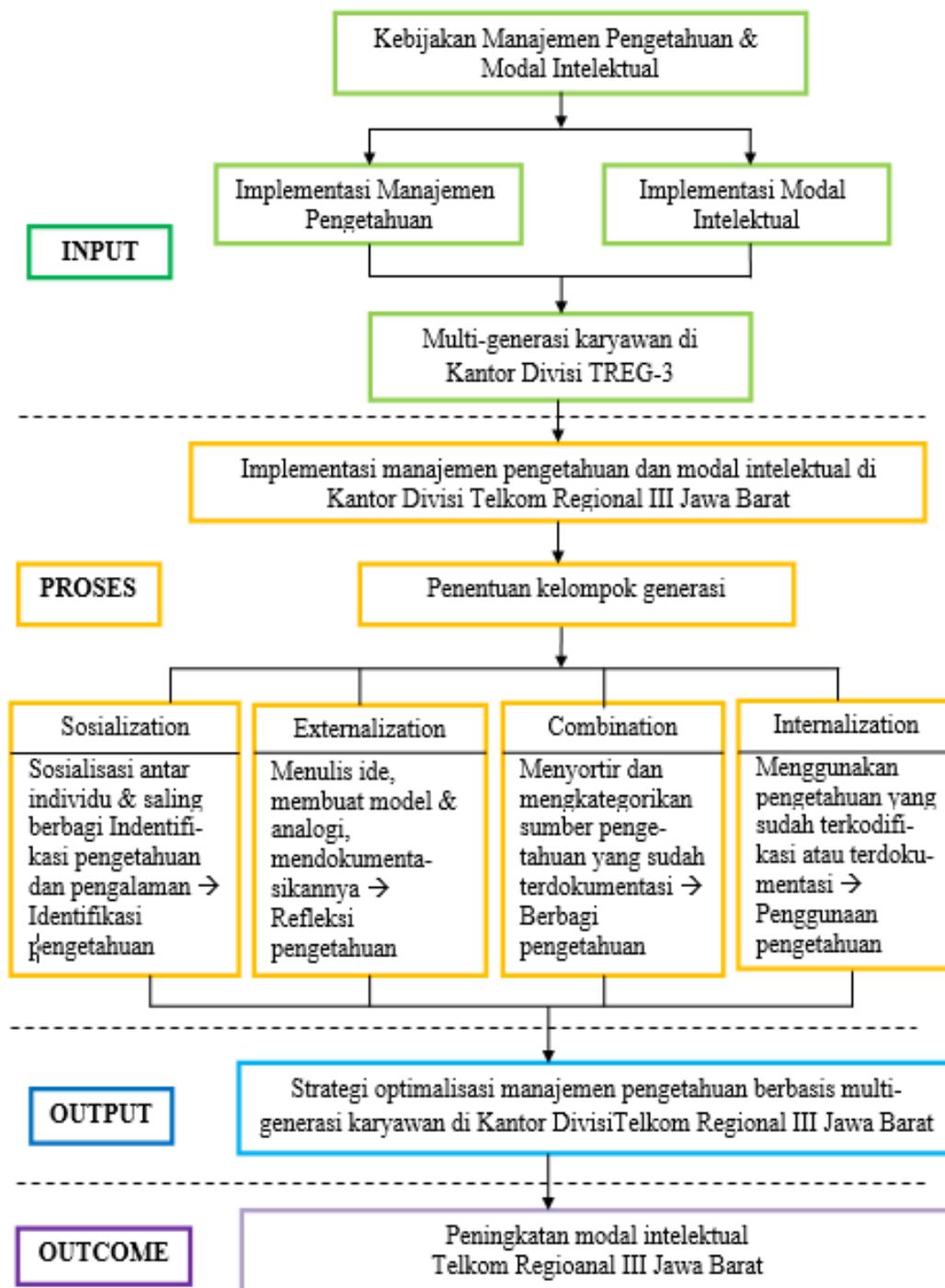
1. *Socialization (tacit ke tacit),*
2. *Externalization (tacit ke explicit,*
3. *Combination (explicit ke explicit),*
4. *Internalization (explicit ke tacit).*

Potensi modal intelektual menurut Maria Antosova and Andriana Csikosova (2011) yang dikutip oleh Bobby dkk. (2018:81) terdiri dari komponen sebagai berikut:

1. *Human Capital*
2. *Social capital*
3. *Organizational/structural capital*

Multi-generasi Karyawan menurut Chip & Joel (2016:61) dapat dikelompokan dari tahun kelahiran sebagai berikut:

1. *Baby boomers (1946 – 1964)*
2. *Generasi X (1965 – 1976)*
3. *Generasi Y (1977 – 1998)*



Bagan Kerangka Pemikiran Penelitian

2.4 Proposisi Penelitian

Berdasarkan kerangka berfikir tersebut, maka proposisi penelitian sebagai berikut:

1. Implementasi manajemen pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat dapat diteliti.
2. Implementasi modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat dapat diteliti.
3. Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat dapat teridentifikasi.
4. Strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat dapat dirancang.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan dalam penelitian kualitatif bukan berupa angka-angka, akan tetapi data tersebut berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, dokumen pribadi, dan dokumen resmi lainnya. Menurut Bogdan dan Taylor, dalam kutipan Lexy J. Moleong (2017:3) penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

Langkah penelitian Moleong tersebut diadopsi dengan pendekatan penelitian *single case study*, menurut Lincoln dan Guba, sebagaimana dikutip Mulyana (2013: 201-202) yang terdiri dari:

- 1) Tahap sebelum ke lapangan
 - a. Pemilihan topik: Strategi Optimalisasi Manajemen Pengetahuan Berbasis Multi-generasi Karyawan dalam Upaya Meningkatkan Modal Intelektual di TREG III
 - b. Pembacaan literatur: Manajemen, Manajemen SDM, Manajemen Pengetahuan, Modal Intelektual, Multi-generasi dan jurnal
 - c. Perumusan fokus dan masalah penelitian: Implementasi manajemen pengetahuan, Implementasi modal intelektual, Faktor-faktor pengambat, Rancangan strategi optimalisasi manajemen pengetahuan dalam upaya meningkatkan modal intelektual.

2) Tahap pekerjaan lapangan

- a. Pengumpulan data: **Observasi:** implementasi manajemen pengetahuan dan modal intelektual, **Dokumentasi:** peraturan perusahaan, **Wawancara:** informan: *Gen-baby boomer*, Gen-X, Gen-Y, Unit *Human Capital*
- b. Penyempurnaan data: Membaca keseluruhan data, menemukan jawaban rumusan masalah, dan kembali kelapangan jika belum lengkap
- c. Pengolahan data: Pengecekan data kebenaran data, menyusun data, penyandian (koding), klarifikasi, koreksi

3) Tahap analisis data

- a. Analisis data (observasi, dokumentasi, wawancara)
- b. Proses analisis data: Reduksi data, Display data. Kesimpulan/verifikasi
- c. Dialog teoretik: Melakukan dialog temuan dan kajian teori manajemen pengetahuan dan modal intelektual, multi-generasi
- d. Triangulasi temuan (konfirmasiabilitas): Dilaporkan kepada informan sebagai konfirmasi temuan baru

4) Tahap penulisan laporan

- a. Penyusunan hasil penelitian: Mengulang dan meringkas hasil temuan
- b. Konsultasi hasil penelitian: Konsultasi hasil temuan peneliti kepada dosen pembimbing
- c. Penulisan penelitian: Penulisan sesuai dengan tatacara yang berlaku di UNPAS

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian

Perusahaan yang menjadi subjek penelitian adalah Telkom Regional III Jawa Barat, merupakan representasi PT Telkom Indonesia Tbk. yang berada di Provinsi Jawa Barat.

Visi dan Misi Telkom Regional III Jawa Barat adalah: *Be the King of Digital in the Region* dicapai dengan *Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization* melalui strategi *Top 10 Market Cavitalization Telco in Asia-Pacific by 2020 and maintain its stroghold position.*

4.2 Hasil dan Pembahasan Proposisi I

4.2.1 Hasil Proposisi I: Implementasi Manajemen Pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat

Implementasi manajemen pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat terdiri dari kegiatan yang berupa Kampiun, e-learning, *Leaders Talk Values* (LTV) dan e-mail blast yang bersifat satu arah salah satunya untuk menginformasikan kebijakan-kebijakkan perusahaan. Unit *Human Capital* juga setuju bahwa implementasi manajemen pengetahuan belum optimal karena sampai saat wawancara ini dilakukan jawaban yang disampaikan adalah belum adanya pengukuran yang efektif dari semua *sharing knowledge* tersebut.

4.2.2 Pembahasan Proposisi I: Implementasi Manajemen Pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat

Kegiatan yang telah dilakukan sebagai turunan dari program manajemen pengetahuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam implementasinya masih belum optimal. Hal ini karena karyawan yang bergabung di TREG-3 merasa masih belum meratanya manfaat dari manajemen pengetahuan. Karyawan masih merasakan adanya gap antara pengalaman dan pengetahuan dari karyawan senior dan karyawan junior dalam melaksanakan kegiatan operasional guna menunjang pekerjaannya, sehingga membutuhkan rentang waktu yang cukup lama untuk mencari apa yang dibutuhkan guna mencapai hasil kerja yang diinginkan.

4.3 Hasil dan Pembahasan Proposisi II

4.3.1 Hasil Proposisi II: Implementasi Modal Intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat

Modal intelektual Telkom Regional III Jawa Barat yang menerapkan model *Talent Clasification* untuk komponen modal manusia sudah cukup bersaing dengan kantor regional yang lainnya, namun belum optimal karena masih tergantung dari kebijakan direktorat yang lebih berwenang dalam menentukan promosi karir karyawan terutama untuk tingkat manajerial. Komponen struktural dan Relasi sudah dilakukan dengan menggunakan aplikasi *Human Resourch Inforamation System* yang memuat keseluruhan data dan aktivitas pergerakan karir karyawan.

4.3.2 Pembahasan Proposisi II: Implementasi Modal Intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat

Modal intelektual walaupun sudah dikategorikan baik, namun khususnya untuk komponen *human capital* masih dirasakan belum optimal oleh karyawan dan diperkuat oleh pernyataan dari unit *Human Capital* Telkom Regional III Jawa Barat, bahwa unit *Human Capital* belum mempunyai strategi internal yang tersistem untuk mengembangkan komponen *human capital* sehingga sampai saat ini masih didominasi oleh kebijakan Direktorat *Human Capital Management*.

4.4 Hasil dan Pembahasan Proposisi III

4.4.1 Hasil Proposisi III: Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.

Faktor-faktor penghambat yang diperoleh dari informan tersebut selanjutnya disampaikan kepada unit *Human Capital* Telkom Regional III dengan tujuan penyamaan persepsi antara yang dirasakan oleh multi-generasi dengan pengelola sumber daya manusia. Unit *Human Capital* yang diwakili oleh *Manager Human Resource Services* menyatakan sepakat bahwa identifikasi faktor-faktor penghambat dalam implementasi manajemen pengetahuan yang dirasakan oleh multi-generasi dan hal tersebut merupakan masalah yang harus segera disolusikan melalui koordinasi dengan manajemen Telkom Regional III.

4.4.2 Pembahasan Proposisi III: Faktor-faktor yang menjadi kendala dalam proses implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan di Telkom Regional III Jawa Barat.

Pemimpin perusahaan sangat berpengaruh sekali terhadap keberlangsungan organisasi yang dipimpinnya, terbukti dengan adanya beberapa kendala yang berdampak langsung terhadap implementasi manajemen pengetahuan di Telkom Regional III Jawa Barat. Faktor kurangnya komitmen dari pimpinan dalam implementasi manajemen pengetahuan yang seharusnya pimpinan menjadi *role model* dari anggota yang dipimpinnya untuk membudayakan *sharing knowledge* dalam berbagai kesempatan sehingga setiap karyawan terbiasa untuk menyampaikan *tacit knowledge* yang dimilikinya tanpa ada perasaan sungkan, sehingga mencegah adanya penumpukan pengetahuan dalam individu atau unit kerja yang menjadi kendala implementasi manajemen pengetahuan yang optimal. Multi-generasi di Telkom Regional III setuju bahwa manajemen kurang memberikan kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan *expert*, baik *expert* dari internal maupun eksternal yang mereka butuhkan untuk mengembangkan ilmunya dalam mendukung aktivitas atau program kerja pencapaian target perusahaan. Hal ini yang menjadi tidak adanya sistem penghargaan pengetahuan yang dimiliki orang lain karena tidak adanya saling percaya dari manajemen atau pimpinan langsung terhadap pengetahuan dan *skill* bawahannya, sehingga karyawan tidak menyadari adanya manfaat dari berbagi pengetahuan antar generasi karyawan. Kurangnya waktu berbagi pengetahuan antar generasi-karyawan dikarenakan sibuk dengan pekerjaan rutinitas operasional dari

setiap karyawan dan merasa berada pada zona nyaman, sehingga merasa cukup dengan pengetahuan yang ada pada dirinya.

4.5 Hasil dan Pembahasan Proposisi IV

4.5.1 Hasil Proposisi IV: Strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat

Telkom Regional III yang dapat disimpulkan bahwa Telkom Regional III Jawa Barat belum mempunyai langkah atau cara untuk mengoptimalkan manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat. Hal ini yang menjadi peluang peneliti untuk membuat suatu strategi implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.

4.5.2 Pembahasan Proposisi IV: Strategi optimalisasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi karyawan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat

Proses makro manajemen pengetahuan Telkom menurut peneliti dapat diimplementasikan secara optimal oleh Telkom Regional III melalui siklus *knowledge* yang dikemukakan oleh Nonaka dan Takeuchi yang dikonfersi kedalam empat proses yang disebut SECI (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, dan I: *Internalization*)

Socialization (S) merupakan proses awal penyampaian informasi tentang kebijakan, aturan dan operasional pekerjaan dari masing-masing unit bisnis yang ada di Telkom Regional III. Arus informasi dan kolaborasi pengetahuan selanjutnya dilakukan melalui beberapa sumber dan media yang telah disepakati bersama yaitu melalui media formal Telkom dan informal.

Externalization (E) yang merupakan berbagi pengetahuan dari individu yang telah mempunyai *Tacit knowledge* (*knowledge* yang diam di dalam benak manusia dalam bentuk intuisi, *judgement*, *skill*, *values* dan *belief* pengetahuan yang ada dalam dirinya) di Telkom Regional III yaitu dengan menulis makalah dari suatu proses pekerjaan atau ilmu baru yang harus diketahui oleh karyawan yang terkait dan didokumentasikan melalui program manajemen pengetahuan yang berbentuk aplikasi Kampiun, jurnal lokal maupun internasional serta blog pribadi karyawan yang mengupas tentang Telkom.

Combination (C) merupakan aktivitas berbagi pengetahuan yang diperoleh dari sumber internal dan eksternal perusahaan. Sumber internal berasal Telkom *e-learning*, *Leaders Talk Values* dan program “ngariung” yang merupakan kegiatan yang berisi obrolan ringan dan info-info dari mitra bisnis Telkom seperti informasi kesehatan dari Yayasan Kesehatan Telkom Area III, sumber eksternal berasal dari regulator/pemerintah berupa pengetahuan tentang pajak dan peraturan tentang undang-undang telekomunikasi dan lain-lain. Pengetahuan yang bersumber dari eksternal yaitu dari *customer* berupa berbagi pengetahuan tentang kebutuhan dan keinginannya yang menjadi latar belakang penciptaan inovasi. *Competitor* membagi

pengetahuan dengan strategi promosi yang dilakukannya. *Teknologi* dan *social media* yang dapat memberikan *sharing knowledge* yang tidak ada di internal perusahaan, dan *community* memberikan *sharing knowledge* dengan inputan yang bersifat membangun untuk Telkom Regional III.

Internalization (I) merupakan informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan dan dapat dibaca berulang-ulang oleh karyawan lainnya. Implementasi dari proses ini adalah dengan mendokumentasikannya melalui *Bord of Idea* (BoI) yang merupakan wadah yang berbentuk web yang disediakan untuk menulis ide-ide karyawan yang dapat dikomentari, disukai, dan direkomendasi oleh semua orang yang membacanya.

Berdasarkan hasil wawancara dari multi-generasi karyawan yang telah diuraikan tersebut, maka proses SECI yang diinginkan oleh multi-generasi karyawan Telkom Regional III Jawa Barat untuk memenuhi kebutuhan implementasi manajemen yang optimal dalam upaya meningkatkan modal intelektual, maka peneliti membuat suatu strategi optimalisasi implementasi manajemen pengetahuan berbasis multi-generasi yang dapat disampaikan kepada manajemen Telkom Regional III melalui unit *Human Capital* Telkom Regional III, yang diberi nama *J-Know* (*Jawara-Knowledge*).

BAB V

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Simpulan

1. Implementasi manajemen pengetahuan di Telkom Regional III pada prinsipnya sudah diimplementasikan dengan baik berupa program-program yang sesuai dengan arah kebijakan perusahaan. Namun dari beberapa *tools* yang disediakan untuk mengimplementasikan manajemen pengetahuan di Telkom Regional III masih belum optimal karena untuk tingkat regional belum ada perencanaan yang matang atau program khusus yang dirancang. *Transfer knowledge* saat ini masih dilakukan secara personal sesuai dengan kebutuhan pribadi dan belum sistematis.
2. Perusahaan memiliki potensi modal intelektual yang cukup besar, namun program-program tersebut masih belum menyentuh ke seluruh karyawan sehingga memerlukan upaya-upaya yang dapat mengoptimalkan potensi tersebut. Unit *Human Capital* sebagai pengelola sumber daya manusia khususnya untuk komponen *human capital* belum mempunyai strategi implementasi manajemen pengetahuan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.
3. Terdapat tiga generasi karyawan yang bergabung di Telkom Regional III Jawa Barat yaitu Generasi *Babby Boomer*, Generasi X dan Generasi Y. Masing-masing kelompok tersebut mempunyai persepsi yang sama tentang faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam implementasi manajemen pengetahuan dalam upaya meningkatkan modal intelektual di Telkom Regional III Jawa Barat.

Teridentifikasi ada 8 (delapan) faktor utama yang menjadi menghambat sebagai berikut:

- a. Kurangnya komitmen dari pimpinan,
 - b. Penumpukan pengetahuan di dalam individu atau unit kerja,
 - c. Kurangnya sistem penghargaan,
 - d. Tidak adanya berbagi pengetahuan dari *expert*,
 - e. Tidak menghargai pengetahuan orang lain,
 - f. Tidak menyadari manfaat dari berbagi pengetahuan,
 - g. Kurangnya waktu untuk berbagi pengetahuan,
 - h. Karyawan berada pada zona nyaman.
4. Pada dasarnya Telkom mempunyai proses makro manajemen pengetahuan yang terdiri dari *Knowledge Acquisition*, *Knowledge Sharing*, dan *Knowledge Utilisation* dan telah mengimplementasikan manajemen pengetahuan tersebut. Namun belum secara jelas dijabarkan kedalam proses implementasi manajemen pengetahuan dalam upaya meningkatkan modal intelektual yang ada di Telkom Regional III.

5.2 Rekomendasi

1. *Transfer knowledge* yang masih dilakukan secara manual dan belum tersistematis dapat dijumpatani dengan melakukan *sharing tacit knowledge* yang berasal dari ide, pengalaman dan pengetahuan karyawan menjadi *explicit knowledge* yang terkelola dengan baik menjadi pengetahuan perusahaan dan lebih dipahami oleh

seluruh karyawan. Kegiatan tersebut dapat berupa pemahaman dari program-program yang telah diimplementasikan oleh manajemen dengan membuat alur *transfer knowledge* berupa poster yang berisi informasi proses dari siklus knowledge SECI (S: *Socialization*, E: *Externalization*, C: *Combination*, dan I: *Internalization*). Poster tersebut ditempatkan di ruangan yang dapat dilihat langsung oleh semua karyawan sebagai pengetahuan awal dari terbentuknya *tacit knowledge* yang menjadi *explicit knowledge* dan diharapkan seluruh karyawan menyadari manfaat dari berbagi pengetahuan yang selama ini belum tersistem.

2. Manajemen perusahaan khususnya unit *Human Capital* (HC) perlu memahami dan melihat secara utuh potensi dari multi-generasi karyawan sebagai bagian dari modal intelektual. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan membuat suatu peta peran karir multi-generasi karyawan yang transparan melalui peningkatan manajemen pengetahuan berupa *sharing knowledge* internal Telkom Regional III Jawa Barat. Unit *Human Capital* dapat membentuk Satgas (Satuan Tugas) manajemen pengetahuan yang mempunyai legalitas dari korporat (Direktorat *Human Capital Management*) dengan mengidentifikasi *job description* dari seluruh unit yang ada di TREG-3. Identifikasi dilakukan dengan melibatkan manajemen dan staf terkait untuk membuat alur dari tahapan-tahapan tugas dan tanggung jawab operasional unit terkait secara utuh meliputi input, proses, output, dan outcome. Hasil dalam bentuk SOP selanjutnya disimpan dalam wadah digital khusus untuk Telkom Regional III Jawa Barat. Kegiatan tersebut diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan karyawan untuk

mengetahui atau mempelajari operasionalisasi dari suatu unit yang sesuai dengan peminatan karir karyawan (*Employee Career Plan/ECP*).

3. Manajemen Telkom Regional III secara serius perlu merespon faktor-faktor yang menjadi penghambat atau tantangan implementasi manajemen pengetahuan dengan mengakomodasi seluruh faktor penghambat menjadi suatu program yang mendukung keinginan multi-generasi karyawan. Program tersebut dapat berupa pembentukan tim *expert* yang dapat menjembatani gap yang dirasakan oleh multi-generasi karyawan. Tim *expert* yang ditetapkan secara formal oleh manajemen TREG-3 dapat menjadi acuan untuk mempermudah dan mempercepat kebijakan unit *Human Capital* dalam menentukan program pengembangan karir karyawan melalui *fit and porfer Test* untuk klasifikasi manajerial serta pengetahuan dan kemampuan untuk klasifikasi staf. Saat ini penetapan *fit and porfer* masih dilakukan manual berupa informasi yang disampaikan dalam forum *chatting* informal melalui EVP TREG-3 Message sehingga setiap karyawan yang berminat diperkenankan untuk mengikuti program tersebut, selanjutnya unit *Human Capital* masih harus memilah kandidat yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan sehingga tidak efektif dan efisien.
4. Strategi implementasi manajemen pengetahuan masih dapat dikembangkan untuk menjadi budaya berbagi pengetahuan dalam upaya mendukung optimalisasi modal intelektual berbasis multi-generasi karyawan yang dibuat secara unik sehingga mereka produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Program yang unik di kemas dalam suatu penerapan budaya pengetahuan yang didasari oleh

kebutuhan organisasi saat ini. Pengetahuan dan *skill* dapat berasal dari seluruh multi-generasi karyawan tidak mengenal masa kerja tetapi berdasarkan *tacit knowledge* karyawan. Rekomendasi peneliti dalam kesempatan ini adalah strategi *sharing knowledge* berupa program J-Know (*Jawara Knowledge*).

DAFTAR PUSTAKA

- Amy Glass. 2007. *Understanding generational differences for competitive success*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ann Arnof Fishman. 2016. *How generational differences will impact America's aging workforce: strategies for dealing with aging Millennials, Generation X, and Baby boomers*. Emerald Group Publishing Limited.
- Booby Andre Andhana dkk. 2018. *Knowledge management: Strategi Mengelola Pengetahuan agar Unggul di Era Disrupsi*. Jakarta: Gramedia Pusaka Utama.
- Camille Kapoor & Nicole Solomon. 2011. *Understanding and managing generational differences in the workplace*. Emerald Group Publishing Limited.
- Chip Espinoza & Joel Schwarzbart diterjemahkan oleh Rena Widyawinata. 2018. *Millineals Who Manage*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- David Maxfield. 2015. *The Great Generational Divide*. Emerald Group Publishing Limited.
- Dian Wijayanto. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Edy Sutrisno. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Firdanianty dan Alvin Soleh. 2011. *Smart Knowledge Worker*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Harsuko Riniwati. 2016. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang: UB Media.
- James Bennett. 2012. *Understanding the impact of generational issues in the workplace*. Emerald Group Publishing Limited.
- Juliansyah Noor. 2017. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Jonathan Swan. 2012. *Why are multi-generational workplaces important, and what benefits can they bring?* Emerald Group Publishing Limited.

- Lexy J. Moleong. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyana, Dedy. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi Dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Richard L. Daft penerjemah: Tita Maria Kanita. 2014. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rocky J. Dwyer & Ana Azevedo. 2016. *Preparing leaders for the multi-generational workforce*. Emerald Group Publishing Limited.
- Ruth Helyer & Dionne Lee. 2012. *The twenty-first century multiple generation workforce: Overlaps and differences but also challenges and benefits*. Emerald Group Publishing Limited.
- Seyed Ahmad Hosseini Golafshani. 2018. *The Effect of Intellectual Capital on Knowledge Management with the Mediating Role of Organizational Commitment*. *Jurnal Pendidikan Humaniora*.
- Sizwe Timothy Phakathi. 2017. *Generational Differences and Team Performance: Millennial Miners and the Older Generation*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Terry, George dan Leslie W. Rue. 2010. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Veby Anddria dan Erlin Trisyulianti. 2011. *Implementasi Manajemen Pengetahuan Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol II, No. 2, Agustus 2011*.
- <https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/29-pengertian-knowledge-management-menurut-para-ahli.html>.

[http://Sliderhare.Net/Mobile/Dewibahagia/Makalah-Variabel-Dan-DefinisiOperasional AI-](http://Sliderhare.Net/Mobile/Dewibahagia/Makalah-Variabel-Dan-DefinisiOperasional-AI-) Hafiz Muslihin, 2013. Pengertian Definisi Operasional Parameter.

Dokumen-dokumen

Peraturan Direktur Perusahaan Perseroan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. 2007. *Knowledge Management (KM)* Telkom KD. 27/PS100/COP-0033000/2007. Bandung.

<https://diarium.telkom.co.id/home>

<https://portal.telkom.co.id>