

**ANALISA *KNOWLEDGE MANAGEMENT* : *KNOWLEDGE SHARING*
PADA PT SURYA DERMATO MEDICA LABORATORIES
JAKARTA**



TESIS

**SITA ANGGRAENI
14000143**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMPUTER
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER
NUSA MANDIRI
JAKARTA
2011**

**ANALISA *KNOWLEDGE MANAGEMENT* : *KNOWLEDGE SHARING*
PADA PT SURYA DERMATO MEDICA LABORATORIES
JAKARTA**



TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ilmu Komputer (M.Kom)

**SITA ANGGRAENI
14000143**

**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER ILMU KOMPUTER
SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER
NUSA MANDIRI
JAKARTA
2011**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sita Anggraeni
NIM : 14000143
Program studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang telah saya buat dengan judul “Analisa *Knowledge Management : Knowledge Sharing* Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta” adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar dan tesis belum pernah diterbitkan atau dipublikasikan dimanapun dan dalam bentuk apapun.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya. Apabila dikemudian hari ternyata saya memberikan keterangan palsu dan ada pihak lain yang mengklaim bahwa tesis yang saya buat adalah hasil karya milik seseorang atau badan tertentu, saya bersedia diproses baik secara pidana maupun perdata dan kelulusan saya dari Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri dicabut/dibatalkan.

Jakarta, 7 Febuari 2011
Yang menyatakan

Materai Rp. 6.000,-

Sita Anggraeni

HALAMAN PENGESAHAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Sita Anggraeni
NIM : 14000143
Program studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : *E-Business*
Judul : “Analisa *Knowledge Management : Knowledge Sharing*
Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta”

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ilmu Komputer (M.Kom) pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri (STMIK Nusa Mandiri).

Jakarta, 21 Febuari 2011
Pascasarjana Magister Ilmu Komputer
STMIK Nusa Mandiri
Direktur



H. Mochamad Wahyudi, MM, M.Kom

DEWAN PENGUJI

Penguji I : Dr. Dana Indra Sensuse ()

Penguji II : Romi Satrio Wahono, M.Eng ()

Pembimbing : DR. Bambang Setiarso, MA ()

KATA PENGANTAR



Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah, SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Dimana tesis ini penulis sajikan dalam bentuk buku yang sederhana. Adapun judul tesis, yang penulis ambil sebagai berikut

“Analisa *Knowledge Management : Knowledge Sharing* Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta”.

Tujuan penulisan tesis ini dibuat sebagai salah satu untuk mendapatkan gelar Magister Ilmu Komputer (M.Kom) pada Program Pascasarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri (STMIK Nusa Mandiri).

Tesis ini diambil berdasarkan hasil penelitian atau riset mengenai *Knowledge Management : Knowledge Sharing* yang penulis lakukan pada Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta. Penulis juga lakukan mencari dan menganalisa berbagai macam sumber referensi, baik dalam bentuk jurnal ilmiah, buku-buku literatur, *internet*, dll yang terkait dengan pembahasan pada tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dan dukungan dari semua pihak dalam pembuatan tesis ini, maka penulis tidak dapat menyelesaikan tesis ini tepat pada waktunya. Untuk itu ijinilah penulis kesempatan ini untuk mengucapkan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak DR. Bambang Setiarso selaku pembimbing tesis yang telah menyediakan waktu, pikiran dan tenaga dalam membimbing penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Antonius Sugito selaku HRD Manager yang telah mengijinkan penulis untuk riset dan melakukan penelitian pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta
3. Bapak Wei Hung selaku Kepala Information Teknologi / IT yang telah menjelaskan secara rinci kepada penulis tentang operasional pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta.

4. Orang Tua tercinta , Abang Rully yang telah membantu dan mendukung banyak dalam penelitian ini dan Adik Dede dan Ale yang membantu penulis dalam berbagai hal.
5. Seluruh staf pengajar (dosen) Program Pasca Sarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri yang telah memberikan pelajaran yang berarti bagi penulis selama menempuh studi.
6. Ibu Tati yang sabar membimbing penulis dalam menjelaskan materi secara rinci mengenai penelitian yang dilakukan oleh penulis.
7. Ibu Sri yang telah memberikan contoh format penulisan kepada penulis dan sharing pengalaman.
8. Teman-teman kelas seperjuangan yakni Nani, Sari, Bu Fety, May(BAAK), YLS, Mary, Adit, Rahman, BBS, Aziz (RT), Mba Ayu, Nita, Pak Eko, Jenni, Narti, NOS, Ade,Wati dan teman-teman lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu .
9. Team Fatmawati terdiri atas team Kwek-Kwek, YNT, NNS atas Semangatnya, asisten ku tercinta Duwi Pratiwi, Duwi Buani,Wiwit, Roby , Dodo, Fika, dan semua yang telah memberikan semangat kepada penulis yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
10. Team Perijinan yang di kepalai oleh Pak Didi , yang sangat Bijaksana terhadap penulis juga semangat membara dari team yang lain, Iin, Dewi, Sukma dan Sri Hardani atas pengertiannya selama ini.
11. Seluruh staf dan karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories khususnya Mba Nita selaku administrasi yang baik dan membantu penulis dalam menghubungi orang- orang penting di PT tersebut.
12. Seluruh staf dan karyawan Pasca Sarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Nusa Mandiri yang telah melayani dengan baik selama kuliah .
13. Team Mingguan yakni Kak Sha yang sangat perhatian kepada penulis dan memberikan doa yang Ikhlas juga kepada Bu Risti juga teman-teman rumah , Mumun , Esih , Lila , Ani yang mau melahirkan , Mba Siti, Prita, Desi dan semua teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu atas dukungan semangatnya.

Serta semua pihak yang terlalu banyak untuk penulis sebutkan satu persatu sehingga terwujudnya penulisan tesis ini. Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh sekali dari sempurna, untuk itu penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan karya ilmiah yang penulis hasilkan untuk yang akan datang.

Akhir kata semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi para pembaca yang berminat pada umumnya.

Februari 2011

Sita Anggraeni
Penulis

**SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya

Nama : Sita Anggraeni
NIM : 14000143
Program studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : *E-Business*
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini menyetujui untuk memberikan izin kepada pihak program pasca sarjana Magister Ilmu Komputer Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer STMIK Nusa Mandiri **Hak bebas Royalti Non Eksklusif** (*Non exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul: “*Analisa Knowledge Management : Knowledge Sharing* Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta”, beserta perangkat yang diperlukan.

Dengan **Hak bebas Royalti Non Eksklusif** ini pihak STMIK Nusa Mandiri berhak menyimpan, mengalih-media atau bentuk, mengelolanya dalam pangkalan data (*database*), mendistribusikannya dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademisi tanpa perlu meminta izin dari kami selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya tersebut.

Saya bersedia menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak STMIK Nusa Mandiri, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 7 Februari 2011
Yang menyatakan,

Materai Rp. 6000,-

Sita Anggraeni

ABSTRAKSI

Nama : Sita Anggraeni
NIM : 14000143
Program studi : Magister Ilmu Komputer
Jenjang : Strata Dua (S2)
Konsentrasi : *E-Business*
Judul : “Analisa *Knowledge Management : Knowledge Sharing*
Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta”

Perkembangan Pengetahuan dan pengalaman dari sebuah perusahaan hendaknya dapat dikelola dan di *manage* oleh sumber daya manusia yang tepat , sehingga bisa menjadi aset yang berharga dalam perkembangan perusahaan itu . Oleh karena itu dibutuhkan sebuah *Knowledge Mangement* terhadap sebuah perusahaan , hal ini dapat dibangun dengan budaya *Knowledge sharing* yang dapat memberikan manfaat dalam proses kerja karyawan secara efektif dan efisien, sehingga perusahaan memiliki nilai tambah dan daya saing yang tinggi terhadap kompetitor lainnya.

Untuk itu penulis melakukan penelitian untuk mengetahui sejauh mana PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* dalam perusahaannya dan menerapkan *knowledge sharing* dalam membantu proses kerja perusahaan secara efektif dan efisien dan Strategi apa yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif Balance ScoreCard dengan melihat perspektif Keuangan, perspektif Pelanggan, perspektif Bisnis Internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Surya Dermato Medica Laboratories.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa PT Surya Dermato Medica Laboratories telah menerapkan *Knowledge Mangement* dengan budaya *knowledge sharing* dalam membantu proses kerja perusahaan, penulis juga menentukan strategi kodifikasi dan personalisasi sebagai strategi yang membantu dalam budaya *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories.

Kata kunci: Knowledge Management, Knowledge Sharing, BSC/ Balance ScoreCard, Strategi Perusahaan

ABSTRACT

Name : Sita Anggraeni
NIM : 14000143
Studi of Program : Magister Ilmu Komputer
Level : Strata Two (S2)
Concentration : *E-Business*
Title : “Analisa *Knowledge Management : Knowledge Sharing* Pada PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta”

The development of knowledge and experience of a company should be able to run and are managed by the appropriate human resources, so that it can be a valuable asset in the development of the company. Therefore, it needs a Knowledge Management, against a company, this can be built with Knowledge-sharing culture that can provide benefits in the process of employees effectively and efficiently, so the company has added value and high competitiveness against other competitors. To the authors conducted a study to determine the extent of PT Surya Dermato Medica Laboratories have implemented knowledge sharing within company and applying knowledge sharing in helping the company work processes effectively and efficiently and what strategies can affect knowledge sharing PT Surya Dermato Medica Laboratories. This study uses quantitative methods to see the perspective of Balanced Scorecard with financial, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective in PT Surya Dermato Medica Laboratories. These results prove that the PT Surya Dermato Medica Laboratories has implemented a Knowledge Management, with a culture of knowledge sharing in helping the company work processes, the authors also determine the codification and personalization strategies as strategies that assist in knowledge sharing culture of PT Surya Dermato Medica Laboratories

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Sharing, BSC/Balanced Scorecard, Corporate Strategy

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN LEMBAR KONSULTASI	v
KATA PENGANTAR	vi
SURAT PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS	ix
ABSTRAKSI	x
ABSTACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1..Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Ruang Lingkup Penelitian.....	4
1.5. Hipotesis.....	4
BAB 2. LANDASAN/KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1. Tinjauan Pustaka	5
2.2. Tinjauan Studi	9
2.3. Tinjauan Organisasi/Objek Penelitian	15
BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Pengertian Metode Penelitian	18
BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Strategi yang mempengaruhi Knowledge Sharing pada PT SDM.....	26
4.2. Pembahasan Knowledge Sharing pada Web.....	31
4.2.1. Profil Responden	39
4.2.2 Analisisa dengan BSC.....	40
BAB 5. PENUTUP	
5.1 Kesimpulan	45
5.2 Saran	47
DAFTAR PUSTAKA	
SURAT KETERANGAN RISET	
LAMPIRAN – LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar	
Halaman	
2.1. Balance ScoreCard	12
2.1. Struktur Organisasi	17
4.1. Tampilan Website Usulan Operasional Karyawan	37
4.2. Tampilan Usulan Company Profile Perusahaan	38

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1. Tabel Jumlah Karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories	20
3.2. Tabel Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	24
4.1. Tabel Jumlah Karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories	26
4.2. Tabel Wawancara berdasarkan Jenis Kelamin.....	27
4.3. Tabel Wawancara berdasarkan Lama kerja	27
4.4. Tabel Wawancara berdasarkan Tingkat Pendidikan	27
4.5. Tabel Wawancara berdasarkan Wilayah	28
4.6. Tabel Tampilan Web PT SDM	33
4.7. Tabel Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	39
4.8. Tabel Responden Berdasarkan Lama Kerja	39
4.9. Tabel Responden Berdasarkan Pendidikan	39
4.10. Tabel Pertanyaan Pelanggan	42
4.11. Tabel Pertanyaan Prespektif Proses Bisnis Internal.....	42
4.12. Tabel Hasil Pertanyaan Pembelajaran dan Pertumbuhan I	43
4.13. Tabel Hasil Pertanyaan Pembelajaran danPertumbuhan II.....	43
4.14. Tabel Pertanyaan Pembelajaran danPertumbuhan III	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

Halaman

1. Lampiran 1 List Wawancara 50
2. Lampiran 2 Tampilan Web 63

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penulisan

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengembangkan potensi sumber daya baik internal maupun eksternal tergantung bagaimana Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management /KM*) dalam sebuah organisasi dapat dikembangkan dalam perusahaan tersebut. Kualitas sistem manajemen pengetahuan yang baik akan membantu dalam sebuah perusahaan dalam mengembangkan strategi kesuksesan, menghasilkan manfaat bisnis jangka panjang yang menghasilkan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan dalam menghadapi iklim ekonomi yang tidak menentu. Kontribusi sebuah pengetahuan dapat dibagi secara intensif oleh berbagai pihak dan pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan kembali dalam sebuah perusahaan.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management/KM*) kini berkembang menjadi strategi yang penting dalam sebuah perusahaan. Pengetahuan telah digambarkan sebagai penggabungan beberapa informasi yang dikombinasikan dengan pengalaman, interpretasi dan berisi sumber pengetahuan dari ahlinya masing-masing.

Kelak pengetahuan yang tertanam dapat digunakan oleh pihak yang sesuai kebutuhannya dan dapat mengalir dengan baik antar individu dengan keahlian tertentu berdasarkan umur kerja atau pengalamannya, rutinitas dan sistem yang berlaku di dalam atau diluar sebuah organisasi sebuah perusahaan.

Manajemen Pengetahuan merupakan salah satu aset terpenting dalam sebuah era bisnis (Sharp, 2003). Hal itu diestimasikan ke 75% tiap perusahaan di UK memiliki Manajemen Pengetahuan sebagai acuan dalam perencanaan dan pengembangan

sebuah Perusahaan(Anoname,2002). Menurut Analisa dalam Firma dari IDC(Pusat Data Internasional) Pengeluaran untuk Manajemen Pengetahuan dari 2.7 Triliun saat tahun 2002 bisa meningkat pada tahun 2007 yakni \$4.8 Triliun(Babcock,2002). Hal yang sama terjadi pada Direktur Akuntansi Telekomunikasi Inggris pada tim penjualan menjadi \$1.5 Milyar menjadi pembahasan-pembahasan sebuah dasara bisnis dari Sistem Manajemen Pengetahuan(Compton,2001). Hal ini juga didukung oleh organisasi yang tertarik dalam Manajemen Pengetahuan dan banyaknya karya ilmiah yang mempublikasikan Manajemen Pengetahuan(Chuang, 2008:15)

Didalam Jurnal diatas dipaparkan bahwa kini *Knowledge Management*/KM menjadi sebuah yang berarti dalam dunia bisnis, Bisa dirumuskan bahwa kini pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan menjadi strategi sumber daya yang bisa menciptakan sebuah keunggulan kompetitif (Jr, 2006).

Oleh karena itu penulis tertarik mengangkat sebuah budaya dari *Knowledge Management* /KM yakni *Knowledge sharing* yang mana penulis akan menganalisa pada PT Surya Dermato Medica Laboratories apakah sudah menerapkan *Knowledge sharing* dalam perusahaannya dan Strategi apa yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories, sehingga penulis akan mengukur secara kuantitatif seberapa jauh penerapan *Knowledge sharing* dengan metode *Balance ScoreCard* dengan melihat perspektif Keuangan, Pelanggan,Bisnis Internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Surya Dermato Medica Laboratories.

PT Surya Dermato Medica Laboratories dipilih penulis karena PT ini sudah termasuk dalam Anggota Pertemuan Ilmiah Tahunan (PIT) dan PERDOSKI (Perhimpunan Dokter Spesialis Kulit Kelamin Indonesia). PT Surya Dermato Medica Laboratories adalah salah satu perusahaan farmasi nasional yang menekuni produk-produk bidang kesehatan kulit (dermatologi). Dedikasi dan komitmen yang ditunjukkan perusahaan industri farmasi berbasis riset dermatologi negeri sendiri

yakni PT Surya Dermato Medica Laboratories berbasis riset dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan terhadap 641 subjek oleh Taylor SC yang dipublikasikan pada jurnal *Cutis* pada 2003 (hasil riset biomedis dan klinis yang terpercaya) pada Pertemuan Ilmiah Tahunan(PIT) dan PERDOSKI(Perhimpunan Dokter Spesialis Kulit Kelamin Indonesia) pada 29-31 Oktober 2009. Hal ini diperkuat oleh pengakuan dari produsen asing yakni Elder sebagai produsen produk-produk perawatan kulit yang bermutu tinggi (digilib.petra.ac.id, 2005)

1.2. Identifikasi Masalah

Dilihat dari latar belakang diatas maka dapat diuraikan pertanyaan dari penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* pada karyawannya dalam membantu proses kerja perusahaan?
- b. Strategi yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui apakah PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* dalam perusahaannya dalam membantu proses kerja perusahaan?
- b. Dapat mengetahui strategi apa yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories ?

Diharapkan dengan menganalisa penerapan dan pengukuran *knowledge sharing* menghasilkan usulan strategi yang mungkin menjadi usulan pada web yang telah dimiliki Perusahaan PT Surya Dermato Medica Laboratories, kelak dalam jangka panjangnya perusahaan ini memiliki proses nilai bisnis yang menguntungkan dalam bersaing dengan industri farmasi lainnya dan memiliki nilai tambah yang baik khususnya bagi karyawan dan masyarakat pada umumnya.

1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang Lingkup penelitian ini meliputi karyawan yakni MR (Marketing Representatif) dan AM(Area Manager) dan DM (Distrik Manager) dalam penerapan *knowledge sharing* pada PT Surya Dermato Medica Laboratories juga pelanggan yakni Dokter .

1.5. Hipotesis

Hipotesis yang bisa ditarik dari penelitian ini adalah:

1. PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* dalam perusahaannya dan menerapkan *knowledge sharing* dalam membantu proses kerja perusahaan secara efektif dan efisien?
2. Strategi kodifikasi dan personalisasi dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories ?

BAB 2

LANDASAN/KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Tinjauan Pustaka

A. Pengertian Knowledge Management

Dalam Buku(Bambang Setiarso, 2009:5) Von Krough, Ichiyo serta Nonaka(2000) dan Chun Wei Choo(1998), menyampaikan ringkasan gagasan yang mendasari pengertian *knowledge* adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge* merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*)
2. *Knowledge* merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*)
3. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut
4. Penciptaan inovasi yang melibatkan lima langkah utama yakni
 - a. Berbagi *knowledge* terpikirkan
 - b. Menciptakan konsep
 - c. Membangun *prototype*
 - d. Melakukan penyebaran *knowledge* tersebut

Dalam Buku(Bambang Setiarso,2009:6) menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) keberhasilan perusahaan Jepang ditentukan oleh keterampilan dan kepakaran mereka dalam menciptakan *knowledge* organisasinya (*organizational knowledge creation*). Penciptaan *knowledge* tercapai melalui pemahaman atau pengakuan terhadap hubungan *synergistic* dari *tacit* ke *explicit knowledge* dalam organisasi, serta melalui desain proses sosial yang menciptakan *knowledge* baru dengan mengalihkan *tacit knowledge* ke dalam *explicit knowledge*. Hal tersebut dari *tacit* ke *explicit* atau sebaliknya berarti dilakukannya berdasarkan *learning process*.

Dengan demikian, pengertian *knowledge* di sini adalah pengetahuan, pengalaman, informasi faktual dan pendapat para pakar. Organisasi perlu terampil dalam mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dan kembali ke *tacit* yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru.

Dalam Buku (Bambang Setiarso, 2009:6) menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) perusahaan Jepang mempunyai daya saing karena mereka memahami bahwa *knowledge* merupakan sumber dari daya saing. Knowledge ini harus dikelola (*managed*), karena harus direncanakan dan diimplementasikan. Tujuan organisasi berinteraksi dengan bermacam-macam elemen dibutuhkan waktu dan proses yang cukup lama. Paradoks dengan para pengambil keputusan menghadapi kompleksitas dan ketidakpastian yang besar sekali untuk memahami isu yang ada, atau mengidentifikasi alternatif yang sesuai dengan situasi dan kondisi tertentu. Untuk mencapai organisasi yang inovatif, diperlukan upaya membangun *knowledge sharing* (berbagi *knowledge*). Kunci utama pelaku *knowledge sharing* adalah manusia. Keuntungan dari orang yang berbagi *knowledge* adalah mereka mampu merespon kesempatan secara cepat dan inovatif dapat diciptakan agar mencapai kesuksesan di dunia bisnis secara cepat dengan penekanan biaya operasional.

Aspek budaya dan pembelajaran (*learning*) juga diutarakan. Kaisa menekankan pentingnya budaya lingkungan apabila membangun program *knowledge management*. Dia mengatakan bahwa “*Success is based more on a human driven approach and deep integration rather than technology approach*”.

Oleh karena itu, nilai dan kepercayaan, motivasi dan *commitment*, serta *insentif* (reward) untuk *knowledge sharing* merupakan bagian dari budaya lingkungan. Hubungan antara pribadi organisasi juga ditekankan oleh banyak pembicara. Beberapa pembicara yang merupakan wakil dari berbagai perusahaan mengatakan bahwa *learning* merupakan fokus dari strategi. Wakil perusahaan tersebut adalah dari Rover Group (Collin Jones), mereka mengatakan bahwa sebagian dari *knowledge management strategy*. Rovernet mengatakan bahwa intranet merupakan bagian yang sangat membantu mereka dalam mengaplikasikan *learning and share best practice*

mereka. Sedangkan General Motors (Wendy Coles) memberikan gambaran tentang hubungan di antara *knowledge sharing* strategi.

Dalam (Bambang Setiarso, 2009:8) menurut David J. Skyrme dalam the 3Cs of *knowledge sharing* (<http://www.skyrme.com/updates/u64fl.htm>), salah satu tantangan *knowledge management* adalah menjadikan manusia berbagi *knowledge* mereka. Untuk menghadapi tantangan tersebut dia menyarankan tiga C, yaitu *Culture*, *Co-opetition* (menyatukan kerjasama dengan persaingan), dan *Commitment*. Perubahan budaya tidak mudah dan membutuhkan waktu. Beberapa kegiatan yang mungkin digunakan untuk merencanakan dan mengenalkan perubahan yaitu: audit budaya (untuk menjawab tantangan dari perilaku “yang tidak benar”), keterlibatan, adanya *role mode*, *team building*, *reward*, dan pemindahan orang-orang dalam *knowledge sharing*, dalam rangka upaya mengubah mereka.

Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* (*knowledge* + pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya. Mengapa demikian, Riset Delphi Group menunjukkan bahwa *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur:

- a. 42 % dipikiran (otak) karyawan
- b. 26 % dokumen kertas
- c. 20 % dokumen elektronik
- d. 12 % *knowledge base* elektronik

Fakta umum ini memang terjadi di mana-mana, bahwa aset *knowledge* sebagian besar tersimpan dalam pikiran kita, yang disebut *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang kita ketahui dan alami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap. *Tacit knowledge* sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena *knowledge* tersebut tersimpan dipikiran masing-masing individu dalam organisasi. Oleh karena itu, *Knowledge Management* ada untuk menjawab persoalan ini, yaitu proses mengubah *tacit knowledge* menjadi *knowledge* yang mudah dikomunikasikan dan mudah didokumentasikan, hasil *knowledge* tersebut disebut *explicit knowledge*. Dokumentasi menjadi sangat penting dalam *knowledge*

management karena tanpa dokumentasi semuanya akan tetap menjadi *tacit knowledge* dan *knowledge* itu menjadi sulit untuk diakses oleh siapa pun dan kapan pun dalam organisasi.

Dalam organisasi, *knowledge* diperoleh dari individu-individu atau kelompok orang-orang yang mempunyai *knowledge* atau kadang kala dalam rutinitas organisasi. *Knowledge* diperoleh melalui media yang terstruktur seperti buku, dokumen, atau hubungan orang ke orang yang berkisar dari pembicaraan ringan hingga ilmiah.

Knowledge merupakan sesuatu yang *eksplisit* sekaligus *tacit*. Beberapa *knowledge* dapat dituliskan dikertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula *knowledge* yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis serta intuisi. *Knowledge* terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Penciptaan *knowledge* secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut yaitu konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan *knowledge* yang dimunculkan oleh hubungan-hubungan bersama. Dalam konteks organisasi, hubungan tersebut bisa berupa fisik, maya, mental, atau ke tiganya.

Dalam Buku(Bambang Setiarso, 2009:13) Hansen dan kawan-kawan (1999) mengemukakan bahwa pada dasarnya, strategi organisasi dalam mengelola *knowledge* terbagi atas dua ekstirm yaitu: strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi personalisasi (*personalization strategy*). Apabila *knowledge* diterjemahkan dalam bentuk *eksplisit* secara berhati-hati (*codified*) dan disimpan dalam basis data sehingga pengguna yang membutuhkan dapat mengakses *knowledge* tersebut, cara mengelola seperti itu dikatakan menganut strategi kodifikasi. Namun *knowledge* tidak hanya *eksplisit* saja, melainkan juga *knowledge* yang terpikirkan (*tacit*). *Tacit knowledge* sangat sulit diterjemahkan dalam bentuk *eksplisit*. Oleh sebab itu, *knowledge* juga bisa dialihkan dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan personal yang intensif. Jadi, disini fungsi utama adalah jaringan komputer baik internet atau intranet. Bukan saja untuk menyimpan atau mendokumentasikan

knowledge, melainkan juga untuk memfasilitasi lalu lintas komunikasi antar individu dalam suatu organisasi merupakan strategi personalisasi.

KM(*Knowledge Management*) merupakan sistem yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan, dan menyebarkan *knowledge* dalam organisasi. Sehingga, *knowledge* mudah digunakan kapan pun diperlukan, oleh siapa saja sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya (Widayana, 2005:9)

KM mengelola seluruh elemen sistem berupa dokumen, basis data, kebijakan, dan prosedur lengkap, beserta informasi tentang pengalaman, keahlian, dan kecakapan sumber daya manusia secara individu maupun kolektif, yang dimiliki organisasi dengan bantuan teknologi informasi. Pengelolaan elemen sistem KM ditunjukkan agar perusahaan menjadi selalu kreatif, inovatif, serta efisien. Sehingga, mempunyai daya saing tinggi untuk jangka waktu yang panjang.

Dengan sistem tersebut perusahaan akan dapat semakin cepat menyusun strategi bertindak untuk menyikapi setiap perubahan dan dinamika yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi. Melalui sistem itu pula, perusahaan akan dapat terus meningkatkan nilai (*value*) bisnisnya sesuai dengan kompetensi inti yang dimiliki. Karena *knowledge* organisasi selalu berkembang dari waktu ke waktu, maka KM berupa siklus hidup yang ada dalam organisasi (Widayana, 2005:10).

Manajemen Pengetahuan adalah sebuah pendekatan untuk menambahkan atau menciptakan nilai dengan lebih aktif memanfaatkan pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman penduduk di dalam dan, dalam banyak kasus, di luar organisasi (Jean-Noël Ezingard, 2000:5).

2.2. Tinjauan Studi

Berbagi bersama adalah tindakan yang lebih mudah diucapkan dari pada dilakukan apalagi jika menyangkut *knowledge* dan jika kita sadar bahwa dalam suatu organisasi apapun akan terjadi *power play* yang dikaitkan dengan prinsip “*knowledge is power*”. Berbagi bersama *knowledge* di suatu organisasi akhirnya seringkali menjadi impian sebab kita sering pula berharap terlalu banyak dan tinggi. Kita berharap semua *knowledge* akan dipakai bersama dan semua orang dengan rela akan berbagi

knowledge antarsesama, sementara sebagian besar dari kita mungkin adalah orang-orang yang enggan berbagi *knowledge* (Bambang Setiarso, 2009:93-97).

Penelitian pada Ernst & Young (E&Y) dan mendapatkan penghargaan dalam menempati peringkat, untuk tahun ketiga berturut-turut, di atas 10 "Most Admired Knowledge Enterprises" dalam survei tahunan Teleos, mengemukakan dengan mengatur semua keahlian dan pengalaman karyawannya dan membaginya kepada yang lainnya, juga memanfaatkan ketrampilan dan bakat para pekerja menjadi lebih baik dalam belajar dan berbagi pengetahuan sebagai praktek terbaik (Jean-Noël Ezingard, 2000:1).

Pada tahun 1997, CBK menghasilkan buku yang berjudul Nilai dari menyampaikan Pengetahuan Buku kecil ini diperuntukan bagi pembaca internal, perusahaan visi untuk KM. Lima prinsip-prinsip pengetahuan yang diberikan adalah:

- a) Memberikan nilai
- b) Berbagi pengetahuan
- c) Melindungi harta perusahaan
- d) Kerahasiaan dan orang-orang intelektual properti lain-lain

Prinsip-prinsip ini menegaskan setiap upaya manajemen pengetahuan menjadi tujuan meningkatkan keunggulan kompetitif. Hal ini diakui bahwa aturan-aturan dasar tertentu harus diikuti untuk memastikan etika bisnis proses di tempat (Jean-Noël Ezingard, 2000:16).

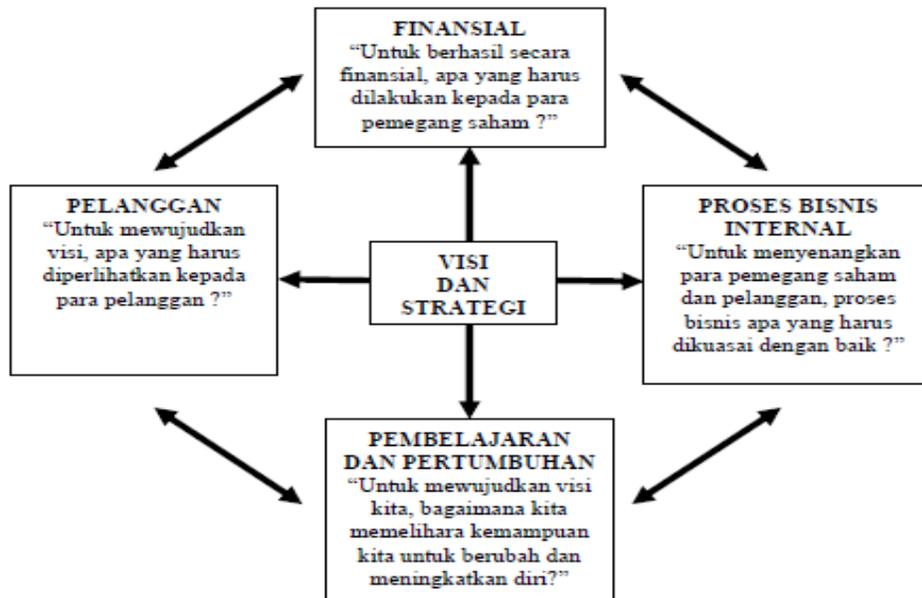
A. Balance ScoreCard

Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya (Hernanto, 2009:21).

Dalam (Hernanto, 2009:21) menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan dan pengembangan karyawan, serta

untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasannya menilai kinerja mereka dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Terdapat dua jenis pengukuran dalam BSC, yaitu *outcome* kinerja (*lagging measurements*) dan pengendali kinerja-*performance drivers (leading) measurements*. Ukuran *outcome* tanpa pengendali kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* itu dicapai atau diperoleh. Hal ini juga tidak memberikan indikasi awal tentang apakah strategi yang sedang diterapkan itu akan berhasil. Sebaliknya, pengendali kinerja seperti siklus waktu (*cycle time*) dan tingkat kegagalan persejuta kesempatan saja tanpa ukuran-ukuran *outcome* hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek. Dengan demikian, BSC yang disusun sebaiknya memiliki kombinasi pengukuran *outcomes (lagging indicators)* dan pengendali kinerja (*leading indicators*) yang telah disesuaikan dengan tujuan strategis unit bisnis (Gaspersz, 2003) dalam (Hernanto, 2009:22).

Didalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yakni Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Kaplan dan Norton, 1996) dalam (Hernanto, 2009:22) yang digunakan oleh penulis yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan yakni dokter, perspektif bisnis internal juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Gambar 2.1 *Balance ScoreCard*

(Hernanto, 2009:23)

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan masih dipakai, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak pada peningkatan laba perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran

utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam(Hernanto, 2009:25) menurut Kaplan and Norton dalam Yuwono dkk (2007), identifikasi proses dilakukan terlebih dahulu untuk mendapatkan ukuran yang tepat dalam perspektif proses bisnis internal. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan pelayanan purna jual. Rinciannya sebagai berikut:

a. Proses Inovasi

Proses inovasi dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk atau jasa yang dibutuhkan.

b. Proses Operasi

Proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses ini terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses pembuatan produk dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait pada proses operasi adalah waktu, mutu dan biaya.

c. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi pada tahap ini adalah penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan, serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Tolak ukur yang digunakan bersifat mutu, biaya dan waktu.

d. Keamanan dan Kesehatan Lingkungan

Organisasi yang tidak hanya berorientasi pada penjualan dan profit semata, tetapi adanya tanggungjawab terhadap lingkungan sekitar.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber pada factor sumberdaya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan

individu dan organisasi. Dalam(Hernanto, 2009:26) menurut Kaplan dan Norton (1996), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari tiga prinsip, yaitu:

- a. Kemampuan Pekerja, semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan telah menyebabkan perusahaan dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi dalam mencapai tujuan perusahaan. Tolak ukur yang dapat digunakan adalah tingkat kepuasan pekerja, tingkat perputaran tenaga kerja, besarnya pendapatan perusahaan per karyawan dan nilai tambah dari tiap karyawan.
- b. Kemampuan Sistem Informasi (SI), ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut.
- c. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Agar dapat menciptakan motivasi karyawan diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan informasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Aspek keberhasilan ini dapat dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Balanced Scorecard(BSC) adalah model pengukuran kinerja pengukuran yang komprehensif yang sejalan dengan strategi perusahaan dan mengatur pengukuran ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut(Lai, 2007:1) pengukuran KM dengan kerangka BSC lebih menekankan kepada pengukuran kinerja yang terkait dengan pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal.

Balance Scorecard merupakan metode yang diciptakan oleh Robert Kaplan dan David P Norton dari Havard University AS dalam(Widayana, 2005:64-65), BSC dapat digunakan sebagai instrumen untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan yang meliputi perspektif:

- a. Keuangan (peningkatan penjualan dan produktivitas)
- b. Kepuasan dan retensi pelanggan
- c. Proses internal (proses produksi yang efisien)
- d. Inovasi dan pembelajaran sumber daya manusia (kepuasan karyawan)

KM dalam BSC tidak hanya relevan untuk proses inovasi dan pembelajaran sumber daya manusia, namun seluruh perspektif dalam BSC dapat dibangun dengan menerapkan KM, dalam konteks pengukuran BSC dapat dilakukan setelah KM diterapkan pada organisasi.

2.3. Tinjauan Organisasi/Obyek Penelitian

Industri farmasi PT Surya Dermato Medica Laboratories bergerak dibidang jasa kecantikan kulit dan wajah yang mana terdapat dua cabang yakni di Jakarta untuk daerah pemasaran dan Surabaya sebagai tempat pabrik produk dari PT Surya Dermato Medica Laboratories. Namun penulis hanya membahas di daerah Jakarta (Indonesia Wilayah Barat) sebagai daerah pemasarannya saja.

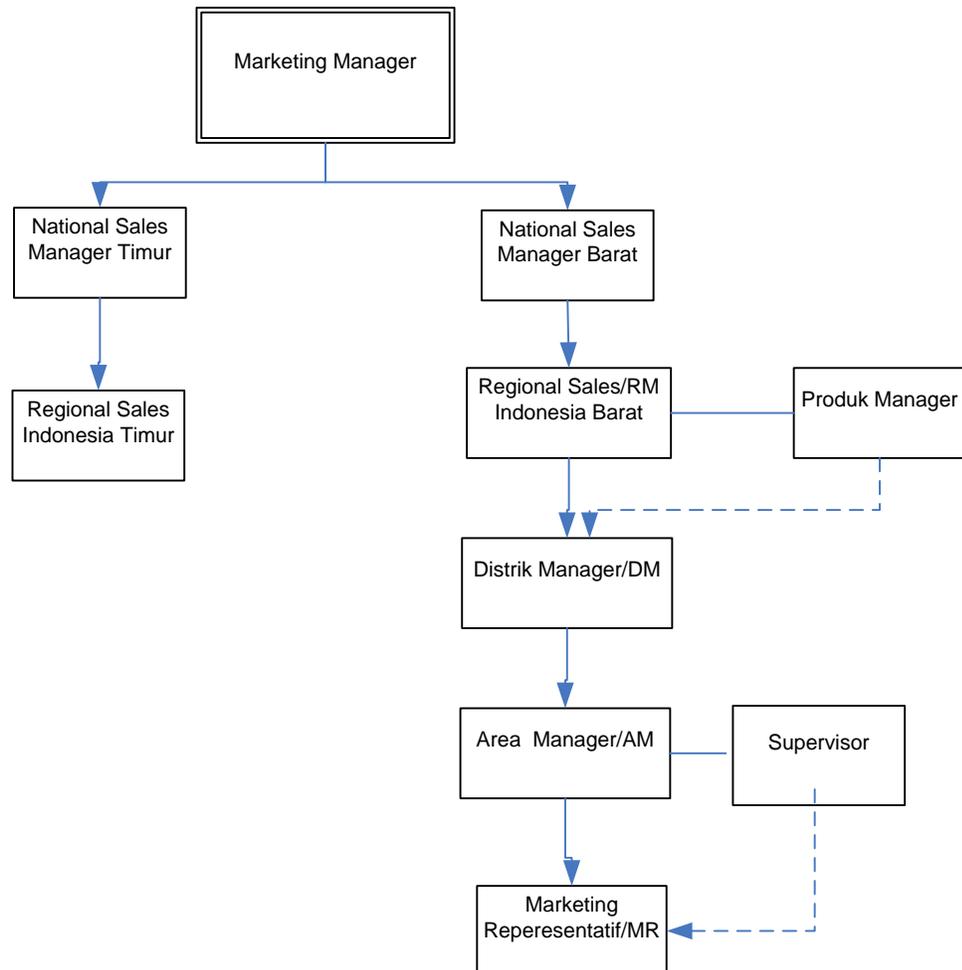
Industri farmasi PT Surya Dermato Medica Laboratories memiliki distributor sebagai patner dalam mendistribusikan produk dari Industri farmasi PT Surya Dermato Medica Laboratories ke Dokter atau Apotik yang memesannya. Karyawan MR memasarkan produknya kepada para Dokter sebagai Pelanggan dan Apotik yang ada, selanjutnya mereka akan memesan pada Distributor yang sebagai patner PT Surya Dermato Medica Laboratories, langsung ke Pabrik di Surabaya dan permintaan Obat itu akan direkap oleh bidang IT untuk ditampilkan di web PT Surya Dermato Medica Laboratories sebagai bukti dari proses kerja dan target karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories setiap minggunya.

Karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories dalam proses kerja memiliki sebuah team yang mana masing-masing memiliki pengetahuan yang berbeda dalam setiap menghadapi pelanggan atau user berupa Dokter pada sebuah Rumah Sakit bagian kulit dan kecantikan wajah dan juga Apotik. Perbedaan pengetahuan berupa pengalaman atau pembelajaran dalam operasional bekerja dari berbagai karyawan

marketing representative/MR akan menghasilkan *knowledge sharing* antara mereka sehingga menciptakan sebuah strategi pemasaran dalam sebuah organisasi Industri farmasi PT Surya Dermato Medica Laboratories, yang mungkin akan meningkatkan angka pemasaran bahkan nilai lebih dari sebuah produk dari sebuah Industri farmasi PT Surya Dermato Medica Laboratories .

Visi dari PT Surya Dermato Medica Laboratories adalah memperlebar jaringan SDM, memperkenalkan seluruh produk dan mencari sales sebanyak-banyaknya dan dalam sebuah produk yang dihasilkan oleh PT Surya Dermato Medica Laboratories dapat diuji kelayakannya oleh BPOM dan uji kelayakan oleh seorang Profesor dibidang ahlinya, sehingga produk sudah mendapatkan stadarisasi yang dapat meyakinkan pelanggan bahwa produk yang dihasilkan PT Surya Dermato Medica Laboratories layak digunakan. Dalam hal berinteraksi dengan pelanggan PT Surya Dermato Medica Laboratories mengadakan kerjasama dengan Rumah Sakit Cipto MangunKusumo (RSCM) untuk mendapatkan list-list dokter- dokter baru lulus yang siap terjun ke masyarakat dan diharapkan dapat menggunakan produk dari PT Surya Dermato Medica Laboratories yang sudah teruji secara klinis.

Struktur organisasi dari PT Surya Dermato Medica Laboratories



Gambar 2.2 Struktur organisasi dari PT Surya Dermato Medica Laboratories

BAB 3

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut terdapat empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu, cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara-cara yang masuk akal, sehingga terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara-cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengetahui cara-cara yang digunakan. (bedakan cara yang tidak ilmiah, misalnya mencari uang yang hilang, atau provokator, atau tahanan yang melarikan diri melalui paranormal). Sistematis artinya, proses yang digunakan dalam penelitian itu menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis (Sugiyono, 2009:2).

Metode penelitian yang digunakan penulis adalah kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner dengan menggunakan metode BSC / *Balanced Scorecard* dan melakukan wawancara terhadap sejumlah responden, langkah yang dilakukan penulis adalah merumuskan masalah, menentukan variabel penelitian, menentukan sampel, menentukan skala pengukuran hingga pengumpulan data dengan wawancara dan kuisioner kepada responden.

A. Bentuk Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah pada umumnya dinyatakan dengan kalimat pertanyaan (Sugiyono, 200:319) dengan pertanyaan ini maka akan dapat memandu peneliti untuk kegiatan penelitian selanjutnya. Jadi teori penelitian kuantitatif ini digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian tersebut.

Jawaban terhadap rumusan masalah yang baru menggunakan teori tersebut dinamakan hipotesis, maka hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Hipotesis yang masih merupakan jawaban sementara tersebut selanjutnya akan dibuktikan kebenarannya secara empiris/nyata. Penulis dalam hal ini membuat dua pertanyaan yakni:

- a. Apakah PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* pada karyawannya dalam membantu proses kerja perusahaan?
- b. Strategi yang dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories ?

Dan Hipotesis dari pertanyaan tersebut adalah :

1. PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* dalam perusahaannya dan menerapkan *knowledge sharing* dalam membantu proses kerja perusahaan secara efektif dan efisien?
2. Strategi kodifikasi dan personalisasi dapat mempengaruhi *knowledge sharing* PT Surya Dermato Medica Laboratories ?

B. Variabel Penelitian

1. Macam-macam Variabel

Menurut hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain maka macam-macam variabel dalam penelitian dapat dibedakan menjadi:

- a) Variabel *Independen*: variabel ini sering disebut sebagai variabel *stimulus*, *predictor*, *antecedent*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel bebas. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel *dependen* (terikat).

- b) Variabel *Dependen*: sering disebut sebagai variabel *output*, *criteria*, *konsekuen*. Dalam bahasa Indonesia sering disebut sebagai variabel terikat. Variabel terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Penulis dalam hal ini mempunyai variabel *Independen* berupa *Knowledge Sharing* dan variabel dependennya adalah peningkatan proses kerja karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories .

C. Sampel

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan. Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling* (Sugiyono, 2009:217). Penulis dalam hal ini mengambil sampling jenuh dimana tehnik ini merupakan pengambilan sampel yang menggunakan semua anggota populasi, dikarenakan jumlah populasi relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Tabel 3.1 Jumlah karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories

Posisi	Wilayah	Jumlah
DM	Jabodetabek	2
AM	Selatan Barat	1
	Selatan Timur	1
	Utara Barat	1
	Utara Timur	1
	Bekasi	1
	Bogor Depok	1
	Tangerang	1
MR	Selatan Barat	4
	Selatan Timur	4

	Utara Barat	4
	Utara Timur	4
	Bekasi	4
	Bogor Depok	6
	Tangerang	3
	Total	38

D. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dengan skala pengukuran ini, maka nilai variabel yang diukur dengan instrumen tertentu dapat dinyatakan dalam bentuk angka, sehingga akan lebih akurat, efisien dan komunikatif(Sugiyono,2009,92).

Skala yang digunakan penulis adalah Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

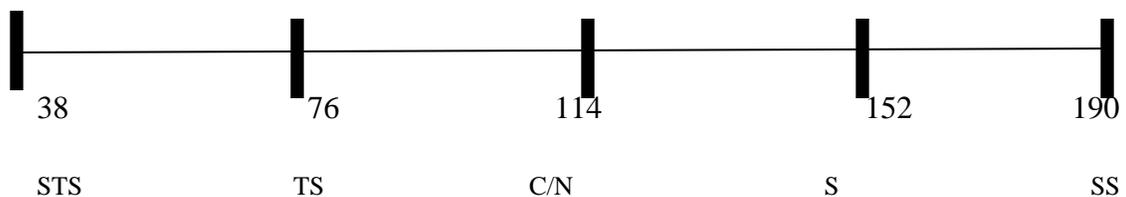
Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negative, yang dapat berupa kata-kata antara lain:

SS	=	Sangat Setuju	diberi skor	5
S	=	Setuju	diberi skor	4
N/C	=	Cukup/Netral	diberi skor	3

TS = Tidak Setuju diberi skor 2

STS = Sangat Tidak Setuju diberi skor 1

Kemudian diberikan kepada 38 responden yakni pelanggan atau dokter berupa 17 pertanyaan jika satu pertanyaan dari 38 responden menjawab sangat setuju SS dan skor ideal adalah 5 maka $38 \times 5 = 190$ dan penggambarannya adalah sebagai berikut:



E. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Bila dilihat dari *setting*-nya, data dapat dikumpulkan pada setting alamiah (*natural setting*), pada laboratorium dengan metode eksperimen, di rumah dengan berbagai responden, pada suatu seminar, diskusi, di jalan dan lain-lain. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Selanjutnya bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan interview

(wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya (Sugiyono, 2009:137).

1. Interview (wawancara)

Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Dalam buku (Sugiyono, 2009:138) Sutrisno Hadi(1986) mengemukakan bahwa anggapan yang perlu dipegang oleh peneliti dalam menggunakan metode interview dan juga kuesioner (angket) adalah sebagai berikut:

1. Bahwa subjek (responden) adalah orang yang paling tahu tentang dirinya sendiri
2. Bahwa apa yang dinyatakan oleh subjek kepada peneliti adalah benar dan dapat dipercaya
3. Bahwa interpretasi subjek tentang pertanyaan-pertanyaan yang diajukan peneliti kepadanya adalah sama dengan apa yang dimaksudkan oleh peneliti.

Menurut Patton dalam Molleong(2002) penggolongan jenis pertanyaan dalam wawancara yang saling berkaitan yang dilakukan oleh penulis yaitu:

A. Pertanyaan yang berkaitan dengan pengalaman

Pertanyaan ini digunakan untuk mengungkapkan pengalaman yang telah dialami oleh informan dalam hal ini penulis melakukannya kepada karyawan yang telah diklasifikasi berdasarkan lama bekerja dan pengalamannya juga per wilayah kerja seperti pada Tabel 3.1 Jumlah karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories.

Tabel 3.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	%
< 6 Bulan	2	5%
6 Bulan - 1 Tahun	6	16%
1-2 Tahun	8	21%
> 2 Tahun	22	58%
Total	38	100%

B. Pertanyaan berkaitan dengan pendapat

Ada kalanya peneliti ingin minta pendapat kepada informan terhadap data yang diperoleh dari sumber tertentu. Disini penulis meminta pendapat dari karyawan berdasarkan lama bekerja seperti pada Table 3.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja

C. Pertanyaan tentang pengetahuan

Pertanyaan ini digunakan untuk mengungkapkan pengetahuan informasi suatu kasus atau peristiwa yang mungkin diketahui. Dalam hal ini penulis melakukan hal yang sama seperti berdasarkan pengalaman dan sesuai dengan klasifikasi karyawan pada Table 3.2. Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden (Sugiyono, 2009:142). Dalam hal ini penulis menyebarkan kuisisioner kepada 38 orang karyawan dari PT Surya Dermato Medica Laboratories seperti terlihat pada Tabel 3.1 Jumlah karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Strategi yang mempengaruhi *Knowledge Sharing* pada PT Surya Dermato Medica Laboratories

Untuk mendukung terciptanya *Knowledge Sharing* dapat berjalan dalam sebuah perusahaan maka dilakukan sebuah strategi yang diterapkan kepada karyawan dari perusahaan tersebut. Dibawah ini adalah jumlah karyawan berjumlah 38 orang pada PT Surya Dermato Medica Laboratories:

Tabel 4.1 Jumlah karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories

Posisi	Wilayah	Jumlah
DM	Jabodetabek	2
AM	Selatan Barat	1
	Selatan Timur	1
	Utara Barat	1
	Utara Timur	1
	Bekasi	1
	Bogor Depok	1
	Tangerang	1
MR	Selatan Barat	4
	Selatan Timur	4
	Utara Barat	4
	Utara Timur	4
	Bekasi	4
	Bogor Depok	6
	Tangerang	3
Total		38

Keterangan:

DM = Distrik Manager

AM = Area Manager

MR = Marketing Representatif

Namun penulis hanya memilih hanya beberapa karyawan untuk mendapatkan informasi tentang knowledge sharing pada PT Surya Dermato Medica Laboratories sesuai dengan wilayah dan lama bekerja pada perusahaan ini. Berikut adalah spesifikasinya:

Tabel 4.2 Tabel Wawancara Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	10	100%
Wanita	0	0%
Total	10	100%

Tabel 4.3 Tabel Wawancara Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	%
< 6 Bulan	0	0%
6 Bulan - 1 Tahun	1	10%
1-2 Tahun	1	10%
> 2 Tahun	8	80%
Total	10	100%

Tabel 4.4 Tabel Wawancara Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	%
D3 / Setara	5	50%
S1 / Setara	5	50%
S2 / Setara	0	0%
Total	10	100%

Tabel 4.5 Tabel Wawancara Berdasarkan Wilayah

Wilayah	Frekuensi	%
SeL-Bar	2	20%
SeL-Tim	2	20%
Ut-Bar	1	10%
Ut-Tim	2	40%
Bekasi	1	10%
Bogor-Depok	1	10%
Tangerang	1	10%
Total	10	100%

A. Penulis melakukan wawancara dengan metode *Balance ScoreCard* secara prespektif Bisnis Internal (SQA) *Servis Quality Assurance* tentang pengetahuan *Knowledge Personal* Karyawan. Sebelum karyawan baru memulai pekerjaan akan selalu ditraining seminggu, namun seminggu belumlah cukup maksimal dalam melakukan tugas menjadi marketing representatif/MR, sehingga dilakukanlah *knowledge sharing* antar karyawan terutama antar atasan langsung karyawan baru yang bersangkutan dan antar teman dalam satu wilayah area dalam melakukan pekerjaannya maka dilakukanlah hal sebagai berikut pada PT Surya Dermato Medica Laboratories:

a. *Meeting* tahunan

b. *Meeting* bulanan

c. *Briefing Morning* setiap hari Senin

d. Dalam seminggu karyawan marketing representatif/MR dapat ke kantor sebanyak tiga kali (Senin, Rabu, Jumat) dan sisanya ke lapangan mengunjungi Dokter/pelanggan.

Pengarahan tentang ilmu pengetahuan dan pengalaman tidak hanya didapat dari atasan namun didapat dari teman sejawat dan relasi yang mana pertemuan ini dilakukan sering bukan dalam waktu yang formal namun dalam waktu informal dan pembagian pengalaman dan pengetahuan ini dirasa cukup efektif namun terkadang

tidak semua dapat diterapkan oleh karyawan mengingat situasi dan kondisi yang sedang berlangsung. Peningkatan pengetahuan dan pengalaman ini diharapkan karyawan agar dapat meningkatkan pemasaran dan target proses kerja yang dibuat sehingga mendapat reward berupa intensif dan prestasi lainnya. Hambatan dalam penyampaian pengetahuan dan pengalaman terkadang tergantung dari sifat personalisasi setiap karyawan sehingga diperlukan pembiasaan sifa-sifat yang baik dan dapat disosialisasikan ke berbagai karyawan yang ada.

Dalam proses penyampaian *knowledge sharing* dibutuhkan strategi dalam sikap atau *culture* dalam arti personalisasi setiap karyawan (Davenport et al 1998) dalam (Jean-Noël Ezingard, 2000) yang harus dimiliki karyawannya diantaranya adalah:

- a. Dapat bekerjasama
- b. Toleransi
- c. Tenggang rasa
- d. Mampu berkomunikasi
- e. Sabar penyampaian, tekun, teliti, dan tahan uji
- f. Attitude
- g. Leadership
- h. Kedewasaan berfikir/berfikir positif tidak stress dan cepat emosi
- i. Kemampuan verbal sharing/mudah bergaul tidak tertutup

Karena yang disebutkan semua diatas adalah sikap-sikap yang akan harusnya dimiliki setiap karyawan agar setiap penyampaian *knowledge sharing* dari atasan maupun teman satu wilayah area dapat di serap dan dijadikan sebuah inputan dalam melakukan pekerjaan dan dapat memenuhi jumlah target yang direncanakan dan dapat menjadi sebuah strategi yang dapat dikembangkan kembali menjadi *knowledge* yang dapat di *share* kembali dan seperti diagram Nonaka dan Takeuchi yang menjelaskan *tacit knowledge* disampaikan kepada orang lain melalui proses sosialisasi dalam teamkerja (*teamwork*) dan pelatihan penyuluhan/*coaching*,

kemudahan seseorang untuk menghubungi rekan sekerja yang mempunyai kompetensi atau keahlian dalam satu bidang (*connect people to people*) juga merupakan sesuatu yang penting dalam organisasi, setelah itu kita menerima dan membagikan *knowledge* kepada orang lain agar *knowledge* menjadi *eksplisit* proses tersebut dinamakan eksternalisasi. *Knowledge* yang telah diterima dan diserap kemudian disusun secara sistematis dan dikelompokkan tahap ini dinamakan kombinasi, pada akhirnya *knowledge* yang bersifat eksplisit tersebut dapat dipelajari dan dipahami dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan masing-masing individu proses ini disebut internalisasi, *Knowledge* yang telah mengalami proses internalisasi kembali menjadi *tacit knowledge*, yang kemudian perlu diubah kembali menjadi *explicit knowledge* demikian seterusnya, melalui siklus ini dari waktu ke waktu aset *knowledge* organisasi akan menjadi semakin kaya dan berkembang (Widayana, 2005).

B. Penulis melakukan wawancara dengan metode *Balance ScoreCard* secara prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Menurut pembahasan sebelumnya telah dipaparkan bahwa *knowledge* yang dimiliki karyawan ada bersifat *tacit* dan dapat di ekplisitkan dengan cara penyampaian *knowledge sharing* antar karyawan atau atasan, dalam hal wawancara yang telah dilakukan berkaitan dengan kegiatan para aktor yang menjadikan sebuah masukan sebagai output dalam membantu proses kerja. Pengetahuan atau pengalaman yang didapat karyawan dari atasan dapat rutin dilakukan dalam satu minggu sekali namun bisa juga terjadi kesalahan dalam penyampaian informasi terkait dengan beberapa sifat yang harus dimiliki karyawan yang terkadang bersifat senioritas, moody dan terkadang berisi candaan belaka dan latar belakang pendidikan tiap para karyawan dan pastinya masalah waktu yang terkadang didesak oleh pekerjaan lainnya sehingga pertemuan dengan atasan dinilai kurang efektif dalam segi waktu dan tempat juga sarana dan prasarana dan frekuensi yang dinilai kurang memadai.

Kefektifan pembagian pengetahuan ,informasi dan pengalaman dari atasan sangat penting dan berguna dalam proses kerja, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan namun terkadang di sesuaikan dengan kondisi dan keadaan yang ada, namun diharapkan pengalaman yang berupa nasehat dan motivasi bagi karyawan. Dalam informasi dari website yang dapat dilihat oleh atasan dapat membantu dalam mewakili proses pengawasan dalam bekerja karena telah memuat data sales dan kunjungan ke dokter setiap karyawannya, namun masih dibutuhkan media lain seperti media berupa suara ,gambar dan video, dalam menyampaikan *knowledge* dan pengalaman dari atasan maupun antar karyawannya. Selain berbagi *knowledge sharing* dalam bentuk informasi dan pengalaman tidak hanya dilakukan secara formal, dalam segi non formal pun diperlukan strategi yakni *relationship* ataupun acara *refeshing* bersama yang sengaja dibangun antar karyawan maupun atasan bahkan dengan pelanggan dalam hal ini yakni Dokter yang kelak dapat bekerja sama dalam pekerjaan dan dapat menguntungkan dalam kedua belah pihak, bahkan didapat juga dari kompetitor dan salesman di area. Dibutuhkan motivasi dan semangat yang besar yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam meningkatkan kinerja atas kepuasan pelanggan dalam hal ini Dokter dan prestasi kerja yang bersifat eksistensi tiap karyawannya dalam penghasilan yang lebih besar sesuai target dan menambah wawasan pergaulan antar sesama.

4.2. Pembahasan *Knowledge Sharing* pada Web

Berdasarkan pembahasan diatas yang menyangkut *knowledge sharing* yakni membahas tentang bagaimana perusahaan dapat mengembangkan *knowledge* dengan cara personalisasi dan kemudian dibantu dengan tool teknologi yang dapat membantu pengetahuan yang dapat di *sharing* kepada karyawan lainnya untuk kepentingan bisnis dan profit dari sebuah perusahaan(Egbu, 2010). Disini web yang digunakan adalah <http://sdm-mkt.com/login2.htm> atau <http://118.137.81.100:3001/login.php> meliputi:

- a) Menu DKD
- b) Menu Dokter
- c) Menu Apotik
- d) Input Sales,Outlet,Icentif dan Stok distributor
- e) Daftar Email Pribadi Karyawan
- f) Laporan klaim kesehatan,history cuti,change password dan Logout

Tabel 4.6 Tampilan View Web PT SDM

NO	Menu pada Web	Fungsi
1	Isi DKD/Daftar Kunjungan Dokter	Untuk Mengisi Kegiatan Yang Dilakukan Saat Mengunjungi Dokter
2	Lihat DKD	Untuk Melihat Kegiatan Per Hari Oleh MR
3	Rekap DKD	Untuk Merekap Daftar Kunjungan Dokter Berbagai Cycle
4	New Dokter	Untuk Mengisi Data Dokter Yang Baru
5	Daftar Dokter	Untuk Melihat Semua Data Dokter Dan Link Ke Isi DKD
6	Copy Dokter	Untuk Mencari Data Dokter
7	New Apotik	Untuk isi data apotik baru
8	Daftar Apotik	Untuk melihat semua data apotik keseluruhan
9	Lihat Kartu Status	Lihat data produk yang digunakan pelanggan per bulannya
10	Sales per MR	Untuk melihat data sales per mr per periode
11	Sales per Outlet	Untuk melihat data sales per mr per periode pada apotik

12	Intensif	Lihat intensif dari target yang dibuat
13	Stok per distributor	Lihat jumlah stok produk dari distributor se indonesia
14	Evaluasi sales outlet	Lihat evaluasi produk yang digunakan pelanggan per 1 thn
15	Daftar email	Email dari mr
16	Laporan komplain kesehatan	Rembesan kesehatan mr
17	History cuty	Lihat waktu cuti mr
18	Change password	Rubah password mr
19	Log out	Keluar dari login karyawan

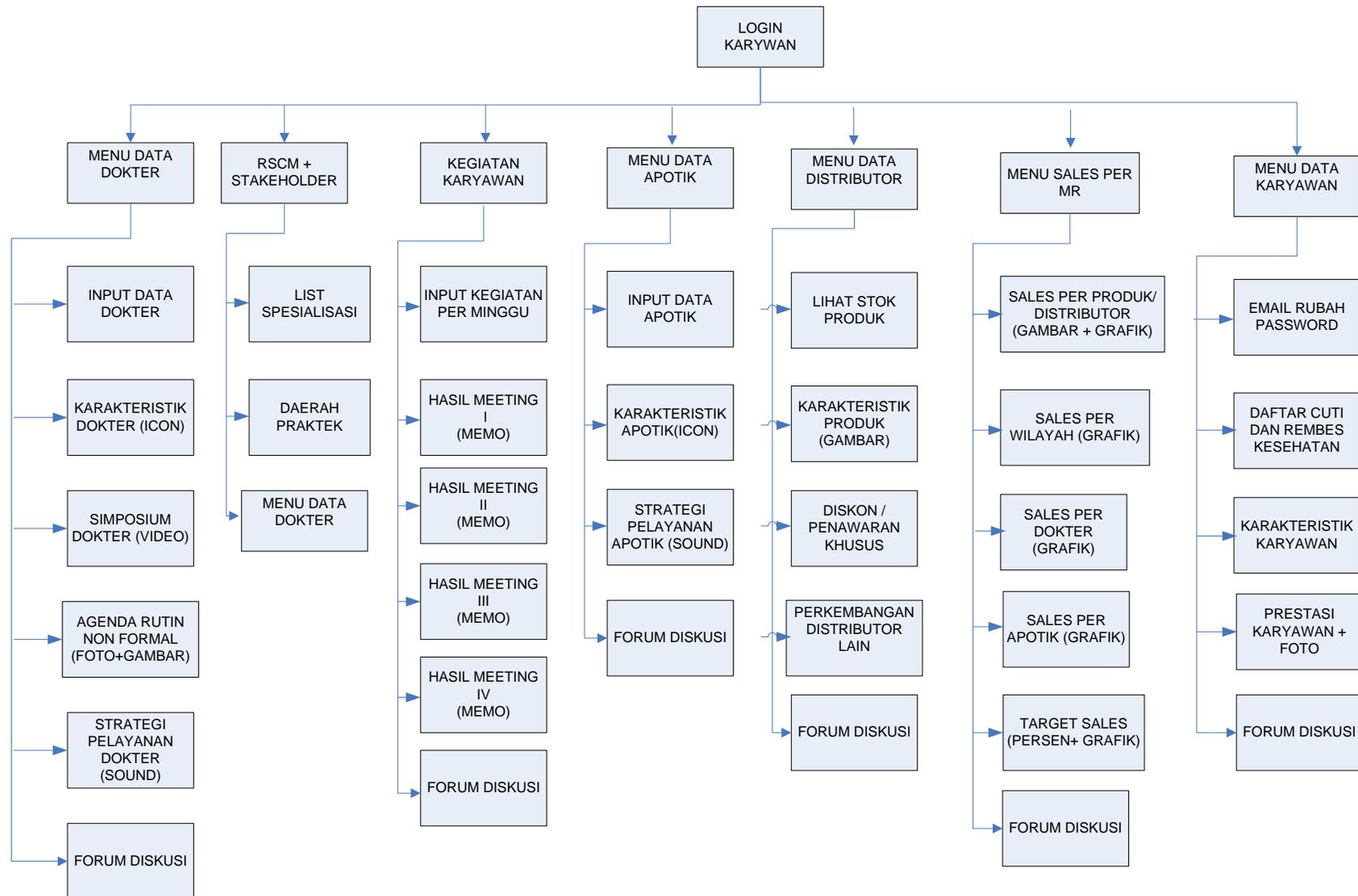
Dengan tampilan yang ada diwebsite penulis membuat memberikan langkah-langkah strategi perusahaan:

- a. Harus ada komunikasi yang sinergi antar karyawan minimal dalam satu wilayah area kerja
- b. Dalam web diharapkan menampilkan pengetahuan dan pengalaman para karyawan yang nantinya dapat di *share* ke karyawan lain misal menambah menu yang menampilkan sebuah pendeskripsikan sebuah strategi (Jean-Noël Ezingard, 2000:10) dalam pemasaran produk ke seorang dokter
- c. Dalam web ditambahkan sebuah menu untuk menampilkan sebuah memo dalam pertemuan rutin setiap karyawan dan agendanya sehingga bisa menjadi media pembelajaran
- d. Dalam menampilkan sebuah website yang menarik penulis mengusulkan penggunaan multimedia dalam tampilan website sehingga dalam mengshare pengetahuan melalui web yang dapat diakses setiap karyawan namun bersifat atraktif dan tidak membosankan
- e. Diperlukan satu menu dalam tampilan web untuk menampilkan karakteristik dari seorang dokter agar dapat dipahami karyawan lainnya yang baru masuk
- f. Ada sebuah menu yang menampilkan agenda rutin secara non formal yang dilakukan dengan dokter dengan karyawan untuk menjaga relasi dengan baik sehingga bisa menjadi acuan acara untuk selanjutnya
- g. Dalam perekrutan calon pelanggan misalnya disini adalah calon dokter pada pihak luar yakni dalam bekerjasama dengan RSCM (Rumah Sakit Cipto Mangun Kusumo) disediakan memo untuk mengadakan hubungan kerjasama yang baik dalam pengenalan sebuah produk dengan mengadakan acara- acara tertentu misal disini adalah simposium seorang Dokter sehingga bisa menjadi referensi bagi karyawan lainnya untuk mencontoh kegiatan tersebut
- h. Disediakan sebuah website terpisah untuk sosialisasi tampilan-tampilan produk apa saja yang sudah dihasilkan dan standar BPOM dan pengujian klinis dari seorang Profesor ahli memberikan kotak saran untuk user yang mana disini

adalah Dokter atau yang lainnya bebas agar kelak menjadi bahan pertimbangan dan perbaikan dari berbagai segi dalam peningkatan pelayanan maupun produk

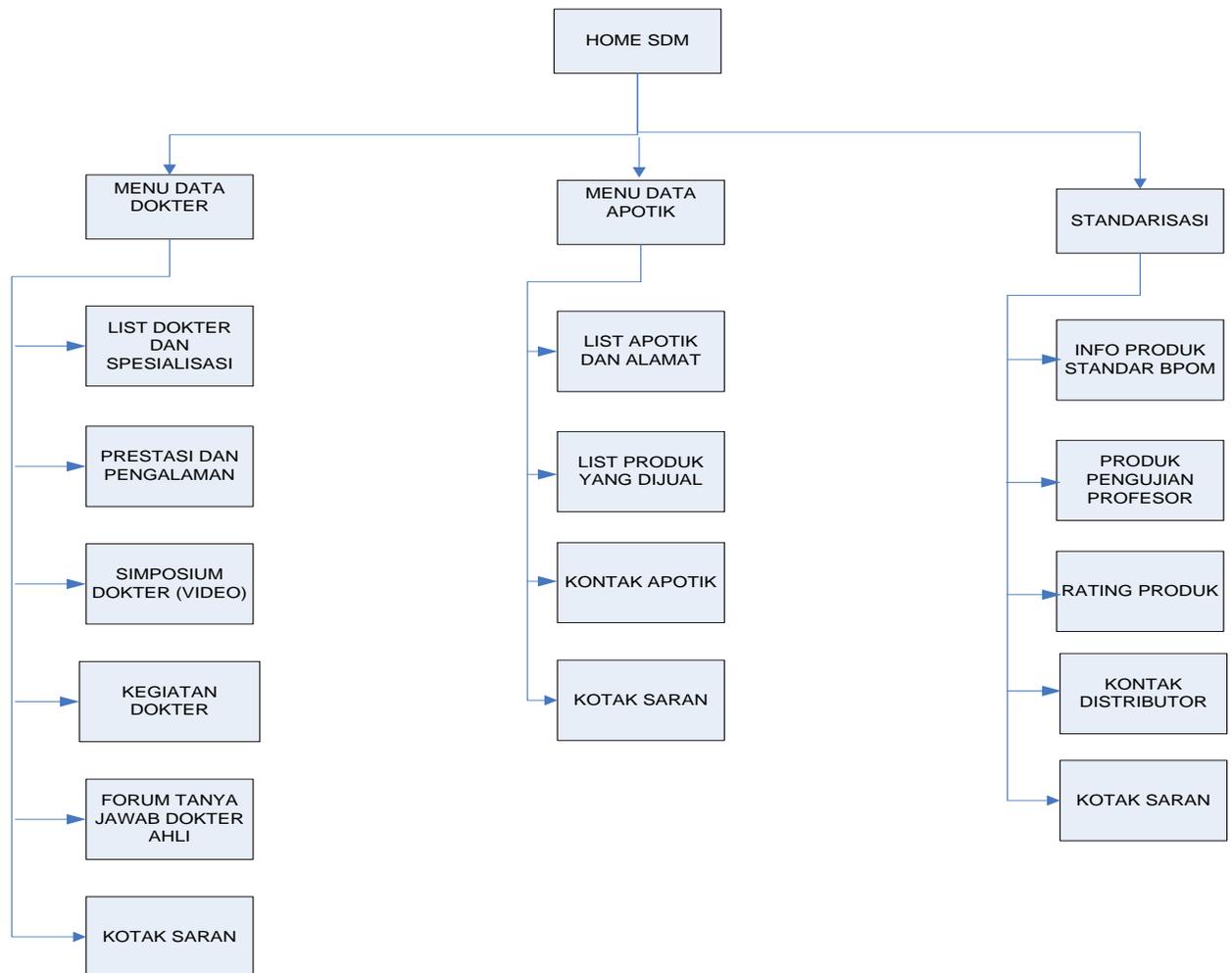
Oleh karena itu penulis memberikan sebuah saran deskripsi menu dari website PT Surya Dermato Medica Laboratories yang menggunakan pelaku sistem yang sama namun disini diberi tambahan berupa stakeholder yakni RSCM yang bekerjasama dengan PT Surya Dermato Medica Laboratories dalam memberikan data Dokter sebagai pelanggan, dan juga penulis memberikan saran berupa forum diskusi dalam setiap menunya agar dapat memberikan pengalaman dan pengetahuan antar wilayah area dalam menjalankan proses kerja dan meningkatkan penjualan sales dari produk PT Surya Dermato Medica Laboratories.

Tampilan Website Usulan untuk Operasional karyawan



Gambar 4.1 Tampilan Website Usulan Operasional karyawan

Tampilan usulan Company Profile Perusahaan



Gambar 4.2 Tampilan usulan Company Profile Perusahaan

4.2. Pembahasan *Knowledge Sharing* dengan Metode *Balance ScoreCard*

4.2.1. Profil Responden

Dalam penelitian ini penulis menyebarkan kuisioner sebanyak 38 lembar yang ditujukan kepada pelanggan yakni Dokter lalu kepada karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories yang terdiri dari dua orang bagian DM (Distrik Manager) dan tujuh orang AM (Area Manager) dan 29 orang untuk posisi MR (Marketing Representatif) , dan dilakukan juga klasifikasi berdasarkan lama bekerja dan pendidikan terakhir dan jenis kelamin bagi karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories.

Tabel 4.7 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	%
Pria	33	87%
Wanita	5	13%
Total	38	100%

Tabel 4.8 Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Kerja

Lama Kerja	Frekuensi	%
< 6 Bulan	2	5%
6 Bulan - 1 Tahun	6	16%
1-2 Tahun	8	21%
> 2 Tahun	22	58%
Total	38	100%

Tabel 4.9 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	%
D3 / Setara	23	61%
S1 / Setara	15	39%
S2 / Setara	0	0%
TOTAL	38	100%

4.2.2. Analisa dengan menggunakan Balanced ScoreCard

Dalam (Jean-Noël Ezingard, 2000) menurut (Kaplan dan Norton, 1996) didalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yakni Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), yang digunakan oleh penulis yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan yakni dokter, perspektif bisnis internal juga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

A. Perspektif Keuangan

Untuk meningkatkan keuangan maka PT Surya Dermato Medica Laboratories meningkatkan target penjualan salesnya perbulannya, dan hal ini dinilai bisa meningkatkan pemsaukan yang berarti bagi perusahaan bisnis yang mengandalkan *knowledge management* terutama budaya *knowledge sharing* pada PT Surya Dermato Medica Laboratories sehingga kelak dapat menjadi nilai tambah dan menjadi daya saing bagi kompetitor bisnis industri farmasi lainnya.

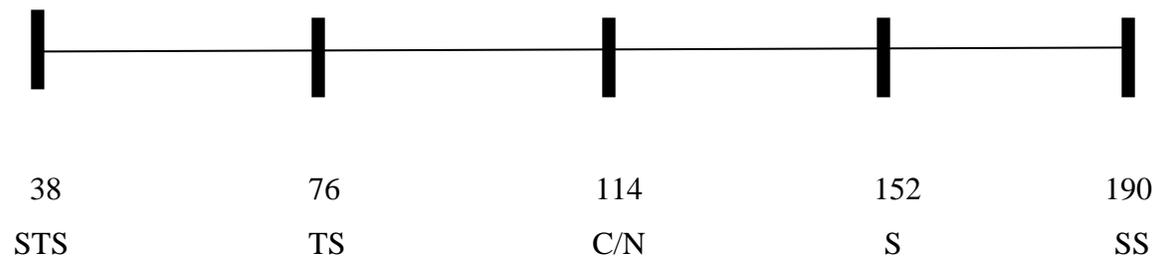
B. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, manajemen perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar. Setiap jawaban dari responden dapat diberi nilai berdasarkan skala Likert menurut (Sugiyono, 2009), berikut ini kriteria penilaiannya:

SS	=	Sangat Setuju	diberi skor	5
S	=	Setuju	diberi skor	4
N/C	=	Cukup/Netral	diberi skor	3

TS	=	Tidak Setuju	diberi skor	2
STS	=	Sangat Tidak Setuju	diberi skor	1

Kemudian diberikan kepada 38 responden yakni pelanggan atau dokter berupa 17 pertanyaan mengenai penerapan perspektif pelanggan, jika satu pertanyaan dari 38 responden menjawab sangat setuju SSS dan skor ideal adalah 5 maka $38 \times 5 = 190$ dan penggambarannya adalah sebagai berikut:



Tabel 4.10 Tabel Pertanyaan Pelanggan

	Cepat tanggap (responsiveness) Karyawan	1	2	3	4	5	Sum	%	Ket
5.	Informasi keunggulan produk dapat dijelaskan karyawan sesuai waktu yang diinginkan	0	0	54	64	20	138	73%	S
6.	Informasi kelemahan/efek samping produk dapat dijelaskan karyawan sesuai waktu yang diinginkan	0	8	78	32	0	118	62%	S
7.	Karyawan dapat mudah dihubungi untuk permasalahan tentang produk	0	8	63	20	40	131	69%	S

Dalam Pertanyaan diatas dapat dilihat *Knowledge Sharing* dalam Pertanyaan lima, enam, dan tujuh dan score dari pertanyaan ini adalah 138 yang mana dalam grafik melebihi point 114 dan dianggap sebagai keputusan yang setuju.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pertanyaan Untuk Karyawan (MR)		Score Penilaian							
No	Penerapan Perspektif Proses Bisnis Internal	1	2	3	4	5	Sum	%	Ket
	Proses Operasi ,Penyampaian Produk kepada Pelanggan								
1.	Penyampaian Produk harus dilakukan rutin kepada pelanggan	0	0	39	36	80	155	82%	SS
2.	Penyampaian Produk selalu dapat dilihat dan dicoba oleh pelanggan	0	0	24	88	40	152	80%	S
3.	Penggunaan media kertas seperti brosur cukup efektif dalam pemasaran produk	0	0	27	84	40	151	79%	S
4.	Penyampaian produk terkadang dilakukan diluar tempat waktu bekerja	0	0	39	68	40	147	77%	S
5.	Penyampaian Produk oleh karyawan bisa melalui media suara jika dibutuhkan oleh pelanggan	0	0	75	52	0	127	67%	S

Dalam Pertanyaan diatas dapat dilihat *Knowledge Sharing* dalam pertanyaan satu hingga lima, dan score dari pertanyaan ini adalah diatas 150 dan diatas 120 yang mana dalam grafik melebihi point 114 dan diatas 152 dan dianggap sebagai keputusan yang sangat setuju.

D. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

	Hubungan dengan atasan dan rekan kerja	1	2	3	4	5	Sum	%	Ket
11.	Perusahaan rutin dalam mengadakan acara untuk meningkatkan relasi antar karyawan	4	0	24	84	25	137	72%	S
12.	Atasan selalu memberikan bimbingan terhadap karyawannya	0	8	12	100	25	145	76%	S
13.	Hubungan Kerja antar satu wilayah sangat erat dalam bertukar informasi dan pengalaman	0	8	36	72	20	136	72%	S
14.	Hubungan Kerja antar wilayah lain sangat erat dalam bertukar informasi dan pengalaman	0	8	24	88	20	140	74%	S
15.	Media Web membantu hubungan antar karyawan dan atasannya	4	0	36	68	25	133	70%	S

Dalam Pertanyaan diatas dapat dilihat *Knowledge Sharing* dalam Pertanyaan 11-15 dan score dari pertanyaan ini adalah diatas 133 yang mana dalam grafik melebihi point 114 dan dianggap sebagai keputusan yang setuju.

E. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan II

	Peubah Pengakuan	1	2	3	4	5	Sum	%	Ket
5.	Atasan selalu mendengarkan ide bagus/gagasan dari karyawannya	0	0	27	116	0	143	75%	S
6.	Karyawan akan mendapatkan reward penghargaan dari atasan dalam kinerja yang baik	0	0	39	52	60	151	79%	S
7.	Atasan selalu memberikan kepercayaan terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan	0	0	27	84	40	151	79%	S

Dalam Pertanyaan diatas dapat dilihat *Knowledge Sharing* dalam Pertanyaan5-7 dan score dari pertanyaan ini adalah diatas 140 yang mana dalam grafik melebihi point 114 dan dianggap sebagai keputusan yang setuju.

F. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan III

	Kemampuan Sistem Informasi/SI	1	2	3	4	5	Sum	%	Ket
11.	Karyawan selalu mendapatkan Informasi dari web atau media elektronik untuk membantu proses kerja	0	0	39	80	25	144	76%	S
12.	Web dapat mengukur keefektifan karyawan dalam bekerja dan pengevaluasian diri	0	0	36	84	25	145	76%	S
13.	Karyawan membutuhkan aplikasi lain seperti sound dan multimedia pada web dalam membantu proses kerja	0	10	0	92	50	152	80%	S
14.	Melalui web , Karyawan dapat mentransfer ilmu atau pengalaman ke rekan kerja lainnya	0	10	12	80	45	147	77%	S
15.	Sistem Informasi yang update selalu dapat dengan mudah ditransfer oleh perusahaan untuk karyawannya	0	0	15	92	50	157	83%	SS

Dalam Pertanyaan diatas dapat dilihat *Knowledge Sharing* dalam Web dalam Pertanyaan 11-15 dan score dari pertanyaan ini adalah diatas 142 yang mana dalam grafik melebihi point 114 dan dianggap sebagai keputusan yang setuju hingga sangat setuju yang menunjukkan score hingga lebih dari 152 point.

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan penulis di PT Surya Dermato Medica Laboratories Jakarta, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian tersebut, yakni sebagai berikut:

- a. PT Surya Dermato Medica Laboratories telah menerapkan *knowledge management* dan budaya *knowledge sharing* sudah diterapkan dengan baik antar karyawan dan hal ini dapat diukur dengan metode *Balance ScoreCard*, namun beberapa kendala seperti waktu dan sifat humanisme personalisasi terkadang menjadi permasalahan .
- b. Situs Website dari PT Surya Dermato Medica Laboratories sudah menerapkan *knowledge sharing* namun belum dilaksanakan secara maksimal karena tidak adanya forum diskusi untuk menerapkan sebuah strategi dalam membantu proses kerja secara efektif dan efisien tak hanya itu dibutuhkan pula media lain seperti gambar, grafik ataupun suara bahkan video yang mungkin dapat diterapkan pada website untuk *sharing* pengetahuan dan pengalaman yang ada antar karyawannya.
- c. Dengan penelitian ini dapat diketahui strategi-strategi kodifikasi dan personalisasi yang dapat mempengaruhi *knowledge management* terutama budaya *knowledge sharing* pada PT Surya Dermato Medica Laboratories sehingga kelak dapat menjadi nilai tambah dan menjadi daya saing bagi kompetitor bisnis industri farmasi lainnya yakni:

1. Secara umum setiap karyawan selalu mendapatkan pengarahan dari setiap atasannya, namun dari teman sejawat dan relasi juga dapat membantu mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang di share dalam waktu yang informal dan dinilai bisa efektif dalam membantu proses kerja yang meningkatkan target yang diinginkan. Hambatan dalam penyampaian pengetahuan dan pengalaman berkaitan dengan personalisasi dari masing-masing

karyawan, sifat softskill ini dapat disosialisasikan dalam budaya perusahaan.

2. Secara umum Pelatihan dari setiap karyawan baru dilakukan satu bulan dan dilakukan secara rutin seminggu sekali terhadap produk baru dan berbagi pengetahuan diperlukan antar karyawan dan atasan dalam meningkatkan target yang diinginkan atau prestasi dalam peningkatan karir, hambatannya adalah waktu dan website dirasa cukup mewakili dalam proses bekerja dan dalam pembagian pengetahuan dan pengalaman antar karyawan atau atasan.

d. Dengan metode *Balance ScoreCard* ada empat kesimpulan:

1. Perspektif Keuangan dapat meningkatkan jumlah pendapatan dalam pengembangan bisnis dari Peningkatan target PT Surya Dermato Medica Laboratories
2. Perspektif Pelanggan
Hasil quisioner didapat lebih dari cukup dalam segi pelayanan karyawan dalam memberikan informasi produk kepada pelanggan yakni Dokter
3. Perspektif Bisnis Internal
Hasil quisioner didapat lebih dari cukup dalam penyampaian produk kepada pelanggan yakni Dokter dan dari segi standarisasi perusahaan ini lebih dari setuju karena mendapatkan lisensi dari BPOM dan riset para ahli
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - a. Hasil quisioner didapat lebih dari cukup mengenai pemberian bonus dan pengawasan melalui website dianggap efektif dalam proses kerja karyawan
 - b. Hasil juga membahas tentang motivasi karyawan dalam peningkatan proses kerja yang di dapat lebih dari setuju namun dianggap lebih dari cukup jika karyawan mendapat sanksi dan dipindahkan keluar kota

- c. Hasil juga membahas tentang penggunaan website dalam kondisi pertama kali dinilai lebih dari cukup karena mungkin butuh adaptasi dan waktu untuk ahli dibidangnya dan lebih dari setuju karyawan menilai dalam evaluasi bekerja dan pengupdate-an sistem informasi dalam membantu proses kerja

5.2 Saran

Sehubungan dengan hasil penelitian yang telah penulis lakukan maka disini penulis mencoba memberikan beberapa saran yang berguna bagi kemajuan perusahaan:

- a. Agar *website* yang telah ada dapat dimaksimalkan penggunaannya maka penulis menyarankan penggunaan media elektronik lain berupa gambar , grafik dan suara bahkan video untuk mendokumentasikan pengetahuan dan pengalaman dan dapat disharing antar para karyawan PT Surya Dermato Medica Laboratories , juga diberikan forum diskusi antar karyawan dalam membantu mengembangkan strategi dalam penyampaian produk kepada pelanggan dan masyarakat secara umum sehingga dapat meningkatkan nilai bisnis dan target dari sebuah perusahaan
- b. Teknologi informasi yang diterapkan oleh perusahaan jangan hanya terbatas karyawan tetapi dapat juga untuk pelanggan untuk mengetahui berbagai macam bentuk produk dan dibuatkan sebuah forum tanya jawab oleh seorang ahli untuk menjawab berbagai keluhan atau saran dari para pelanggan
- c. Diperlukan sebuah website tersendiri khusus untuk khalayak umum agar produk dapat dikenal luas dan menampilkan Data Dokter dan Apotik yang menggunakan produk tak lupa standarisasi dari BPOM dan riset para ahli dipaparkan sebagai nilai tambah dan daya saing bagi kompetitor lainnya
- d. Diperlukan tes softskill terhadap setiap karyawan yang baru masuk agar personalisasi karyawan dapat mendukung terciptanya budaya knowledge sharing dalam perusahaan dan dapat mendukung proses kerja secara efektif dan efisien

- e. Dukungan kerjasama dari stakeholder lainnya dapat dikembangkan melalui relasi dengan pihak-pihak yang lain melalui seminar ataupun bekerjasama dengan pihak pemerintah agar perkembangan produk dapat dikenal diseluruh nasional dan internasional nantinya.

Penulis menyadari penelitian ini sangat jauh dari kesempurnaan, kelak penulis berharap pihak lain dapat melakukan kembali penelitian dalam jangka waktu yang memadai dan berharap penulis lainnya dapat menjadi bagian dari perusahaan dan mengembangkan *Knowledge Management System* yang lebih luas dan menyeluruh terhadap setiap elemen-elemen yang ada dan juga penerapannya. Semoga penelitian ini dapat berguna bagi berbagai pihak dan bila ada kesalahan meneliti di harap dapat menyikapi dengan lapang dada, tidak ada sesuatu yang sempurna yang dapat dilakukan oleh manusia termasuk penulis, atas kerjasama berbagai pihak penulis ucapkan Terimakasih .

**KNOWLEDGE SHARING PADA
PT SURYA DERMATO MEDICA LABORATORIES**

Terima kasih atas kesediaan Anda menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan instrumen penelitian dalam rangka penulisan TESIS program PASCA SARJANA, penyelenggaraan khusus yang dilakukan oleh:

Nama : Sita Anggraeni

Informasi yang Anda berikan bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademik. Terima kasih atas partisipasi dan kerjasama Anda.

Bagian I. Screening untuk karyawan:

1. Sudah berapa tahun Anda Bekerja pada PT Surya Dermato Medica Laboratories
 - a. < 6 Bulan
 - b. 6 Bulan- 1 Tahun
 - c. 1 Tahun – 2 Tahun
 - d. > 2 Tahun atau Sebutkan....

2. Posisi Kedudukan/ Jabatan Anda untuk sekarang ini adalah :
 - a. Area Manager
 - b. Marketing Representatif atau Sebutkan Lainnya....

3. Wilayah kerja untuk saat ini adalah :
 - a. SELATAN BARAT
 - b. SELATAN TIMUR
 - c. UTARA BARAT
 - d. UTARA TIMUR
 - e. BEKASI
 - f. BOGOR DEPOK
 - g. TANGERANG

4. Pendidikan Terakhir
 - a. D3/ Setara
 - b. Strata Satu / S1
 - c. Strata Dua / S2

5. Jenis Kelamin
 - a. Pria
 - b. Wanita

6. Atasan Anda Adalah :
 - a. Regional Sales Manager / RSM
 - b. Distrik Manger / DM
 - c. Area Manager / AM

Balance Scorecard Prespektif Proses Bisnis Internal
SQA (Servis Quality Assurance) tentang Knowledge Personal Karyawan

1. Apakah Anda selalu mendapatkan pengarahan dari atasan Anda tentang Jobdes ?

2. Berapa kali Anda dalam seminggu mendapatkan pengarahan dari atasan Anda ?

3. Apakah pengarahan dari atasan Anda cukup untuk pengetahuan dan pengalaman untuk Anda dalam menjalankan tugas ?

4. Apakah Anda mencoba mencari dari sumber yang lain selain Atasan dalam mendapatkan Pengetahuan dan pengalaman yang membantu tugas Anda ?

5. Darimana saja Anda mendapatkan Pengetahuan tersebut ?

6. Apakah untuk mendapatkan informasi Anda membutuhkan sebuah Strategi ?

7. Strategi apa saja yang Anda terapkan untuk mendapatkan pengetahuan ?

8. Apakah Anda pernah berbagi dengan karyawan lainnya atau untuk bawahan Anda dalam pengetahuan ?

9. Apakah berkumpul dalam berbagi pengalaman antar karyawan menjadi suatu yang rutin sistem kepercayaan penuh?

10. Seperti apa proses berbagi pengalaman antar karyawan ?

11. Apakah Efektif dan efisien dalam berbagi pengalaman dan pengetahuan antar karyawan?

12. Apakah penerapan pengalaman dan pengetahuan dari karyawan lain dapat diterapkan sepanjang waktu ?

13. Faktor apa saja yang mempengaruhi penerapan pengalaman dan pengetahuan karyawan lain dalam proses bekerja ?

14. Apakah ada nilai bisnis dari berbagi pengalaman dan pengetahuan dari perusahaan atau karyawan lain ?

15. Apa motivasi Anda dalam meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja ?

16. Sebutkan hambatan dalam pembagian pengalaman dan pengetahuan antar karyawan ?

17. Apa harapan Anda dalam meningkatkan pengetahuan dan pengalaman dalam bekerja ?

Terima Kasih Atas Perhatian dalam menjawab pertanyaan sebagai Responden .

Balance Scorecard Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Berapa Lama Anda mendapatkan training dalam pengenalan produk sebelum bekerja ?

2. Setelah itu jika Anda mengalami kesulitan dalam hal pengetahuan apa yang Anda lakukan?

3. Lebih memilih mana apakah pengetahuan atau pengalaman dari karyawan atau atasan?Sebutkan alasannya?

4. Berapa kali dalam seminggu Anda melakukan pertemuan dalam membagi pengetahuan atau pengalaman?

5. Seberapa Efektif pembagian pengetahuan dan pengalaman dalam proses kerja ?

6. Setiap ada Produk baru apakah Anda mendapatkan sebuah pelatihan ulang?

7. Apakah atasan atau karyawan sejawat yang membantu dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman? Berupa Apa?

8. Apakah Informasi pada Web sudah mewakili dalam proses bekerja? Apa contohnya?

9. Perlukah media lain atau Multimedia lain dalam berbagi pengetahuan dan pengalaman ? Sebutkan..contohnya

10. Adakah kendala dalam mendapatkan pengetahuan dan pengalaman sesama karyawan atau atasan? Sebutkan..

11. Pertemuan secara tidak formal dengan karyawan atau atasan sering dilakukan?
Alasannya..

12. Pernahkah terjadi pertukaran informasi yang salah antar karyawan atau atasan?

13. Strategi apa saja untuk dapat meningkatkan proses kerja selain pelatihan,sebutkan

14. Perlukah kesinergian antara pelanggan,karyawan dan atasan ditingkatkan?Alasannya..

15. Bagaimana kedepannya terhadap pengalaman dan pengetahuan yang telah Anda dapatkan mau dibagikan ke karyawan lain dalam bentuk apa?

16. Adakah rintangan dalam pembagian pengetahuan antar karyawan, sebutkan..

17. Apakah Anda memiliki strategi dalam mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang membantu dalam proses kerja , sebutkan..

Terima Kasih Atas Perhatian dalam menjawab pertanyaan sebagai Responden .

LAMPIRAN PERTANYAAN DENGAN BALANCE SCORECARD

Pertanyaan Untuk User yakni Dokter	
No	Penerapan Perspektif Pelanggan
	Jasa Pelayanan dan Pengenalan Produk Oleh Karyawan(Keandalan (reliability))
1.	Karyawan selalu datang tepat waktu dalam penjelasan produk atau sesuai waktu
2.	Karyawan dapat menjelaskan secara rinci dan akurat terhadap produk baru
3.	Karyawan berdedikasi tinggi dan profesional dalam pelayanan informasi tentang produk
4.	Pelayanan informasi dalam permintaan produk bisa didapat dengan mudah
	Cepat tanggap (responsiveness) Karyawan
5.	Informasi keunggulan produk dapat dijelaskan karyawan sesuai waktu yang diinginkan
6.	Informasi kelemahan/efek samping produk dapat dijelaskan karyawan sesuai waktu yang diinginkan
7.	Karyawan dapat mudah dihubungi untuk permasalahan tentang produk
	Jaminan (assurance) ,sopan dapat dipercaya
8.	Karyawan bersifat sopan , ramah dan mudah berkomunikasi yang baik dengan Dokter
9.	Karyawan dapat diandalkan pengetahuannya dalam informasi tentang produk
	Servis Produk, Relasi Baik dengan karyawan
10.	Karyawan sigap terhadap produk yang bermasalah
11.	Karyawan rutin mengadakan hubungan baik dengan Dokter misal Acara Gathering
	Empati (empathy),perhatian dan pemahaman akan kebutuhan
12.	Karyawan mengerti dan paham saat waktu akan menjelaskan produk pada Dokter
13.	Karyawan dapat memahami kebutuhan Dokter terhadap suatu Produk
	Kasat mata (tangible), kelengkapan dokumen,penampilan
14.	Karyawan berpenampilan rapi,menarik,bersih menawan dan ramah terhadap Dokter
15.	Info Produk dapat dilihat pada media selain kertas seperti visual atau elektronik
16.	Kelengkapan Informasi produk berupa media kertas yang diberikan karyawan
17.	Kelengkapan Informasi jumlah stok produk dan yang lainnya berupa list harga
	Ket : 1 = Sangat Tidak Puas , 2 = Tidak Puas , 3 = Netral , 4 = Puas , 5 = Sangat Puas

Pertanyaan Untuk Karyawan (MR)	
No	Penerapan Perspektif Proses Bisnis Internal
	Proses Operasi ,Penyampaian Produk kepada Pelanggan
1.	Penyampaian Produk harus dilakukan rutin kepada pelanggan
2.	Penyampaian Produk selalu dapat dilihat dan dicoba oleh pelanggan
3.	Penggunaan media kertas seperti brosur cukup efektif dalam pemasaran produk
4.	Penyampaian produk terkadang dilakukan diluar tempat waktu bekerja
5.	Penyampaian Produk oleh karyawan bisa melalui media suara jika dibutuhkan oleh pelanggan
	Inovasi Pelayanan kepada Pelanggan
6.	Pelanggan diberikan Diskon, atau Merchandise/Bonus dalam pemasaran produk
7.	Menciptakan Hubungan baik dengan Pelanggan secara rutin
8.	Diadakan acara rutin untuk mempererat hubungan antara karyawan dan pelanggan
	Pelayanan PurnaJual kepada Pelanggan
9.	Karyawan dapat bertanggung jawab jika ada produk yang kadaluarsa
10.	Karyawan dapat bertanggung jawab jika ada produk yang rusak
11.	Pelanggan dapat komplain terhadap produk yang kurang sesuai
	Keamanan Lingkungan
12.	Produk yang dihasilkan sudah mendapat izin dari BPOM
13.	Produk yang dihasilkan tidak merusak lingkungan
14.	Produk yang dihasilkan tidak berbahaya dan tidak menggunakan dari bahan yang merugikan
15.	Produk yang dihasilkan sudah di riset oleh para ahli

Ket : 1 = Sangat Tidak Setuju , 2 = Tidak Setuju , 3 = Netral, 4 = Setuju , 5 = Sangat Setuju

Pertanyaan Untuk Karyawan (MR)	
No	Penerapan Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan
	Pengukuran terhadap kepuasan kerja
	Peubah Pengawasan
1.	Kinerja Perusahaan cukup tepat sasaran dalam proses kerja
2.	Perusahaan melakukan pengawasan pemasaran rutin seminggu sekali
3.	Penggunaan Fasilitas Kantor diawasi dengan baik oleh Perusahaan
4.	Kinerja Karyawan dapat dipantau melalui media web
	Peubah Pendapatan , Bonus dan Fasilitas
5.	Karyawan Puas dengan Pendapatan dari Perusahaan
6.	Karyawan Puas akan Bonus yang diberikan saat karyawan mencapai target yang ditetapkan
7.	Karyawan Puas akan Fasilitas kantor yang mendukung dalam bekerja
	Peubah Kebijakan Perusahaan dan kondisi lingkungan kerja
8.	Karyawan Puas akan peraturan dan kebijakan yang ditetapkan oleh Perusahaan
9.	Peningkatan karir pada Perusahaan sangat jelas dan proposional
10.	Lingkungan Kerja Perusahaan sangat kekeluargaan dan nyaman dalam membantu proses kerja
	Hubungan dengan atasan dan rekan kerja
11.	Perusahaan rutin dalam mengadakan acara untuk meningkatkan relasi antar karyawan
12.	Atasan selalu memberikan bimbingan terhadap karyawannya
13.	Hubungan Kerja antar satu wilayah sangat erat dalam bertukar informasi dan pengalaman
14.	Hubungan Kerja antar wilayah lain sangat erat dalam bertukar informasi dan pengalaman
15.	Media Web membantu hubungan antar karyawan dan atasannya

Ket : 1 = Sangat Tidak Setuju , 2 = Tidak Setuju , 3 = Netral, 4 = Setuju , 5 = Sangat Setuju

Pertanyaan Untuk Karyawan (MR)	
No	Penerapan Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan
	Motivasi Karyawan
	Peubah Prestasi Kerja
1.	Karyawan selalu memberikan yang terbaik dan mencapai target yang diinginkan
2.	Pemberian Bonus dan Tunjangan untuk Karyawan yang berprestasi
3.	Pimpinan akan mempromosikan karyawan yang berprestasi kerja
4.	Perusahaan akan peka dan tanggap terhadap prestasi karyawan yang memiliki ide baru
	Peubah Pengakuan
5.	Atasan selalu mendengarkan ide bagus/gagasan dari karyawannya
6.	Karyawan akan mendapatkan reward penghargaan dari atasan dalam kinerja yang baik
7.	Atasan selalu memberikan kepercayaan terhadap karyawan terhadap tugas yang diberikan
	Peubah Tanggungjawab
8.	Karyawan selalu bertanggung jawab terhadap Jobdes yang diberikan
9.	Karyawan akan Loyal,bekerja keras dalam mencapai target setia kepada perusahaan
10.	Karyawan akan bersedia keluar kota dalam menjalankan tugas perusahaan
11.	Karyawan akan siap dalam mendapatkan sanksi bila melanggar kesalahan

Ket : 1 = Sangat Tidak Setuju , 2 = Tidak Setuju , 3 = Netral, 4 = Setuju , 5 = Sangat Setuju

Pertanyaan Untuk Karyawan (MR)	
No	Penerapan Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan
	Peningkatan mutu dan Kompetensi Karyawan
	Kemampuan Bekerja Karyawan
1.	Sebelum memasarkan karyawan mendapatkan informasi dan pengetahuan
2.	Karyawan mampu menjelaskan produk setelah mendapatkan informasi dan pengetahuan
3.	Karyawan siap memberikan informasi produk saat dibutuhkan oleh pelanggan
4.	Karyawan memiliki segala macam atribut atau mediantu pemba dalam penjelasan mengenai produk
	Pelatihan dan Pengembangan Frekuensi Pelatihan
5.	Sebelum menjadi turun dilapangan Karyawan mendapatkan Pelatihan mengenai produk dan penggunaan web
6.	Karyawan dapat menerapkan ide atau gagasan dalam strategi selama acara pertemuan rutin
7.	Karyawan selalu mendapatkan pelatihan saat ada produk baru dari Perusahaan
8.	Sharing Knowledge antar karyawan per Wilayah dilaksanakan tiap minggu
9.	Sharing Knowledge antar karyawan Antar Wilayah dilaksanakan tiap bulan
10.	Selalu diadakan Pertemuan untuk membahas evaluasi dalam bekerja
	Kemampuan Sistem Informasi/SI
11.	Karyawan selalu mendapatkan Informasi dari web atau media elektronik untuk membantu proses kerja
12.	Web dapat mengukur keefektifan karyawan dalam bekerja dan pengevaluasian diri
13.	Karyawan membutuhkan aplikasi lain seperti sound dan multimedia pada web dalam membantu proses kerja
14.	Melalui web , Karyawan dapat mentransfer ilmu atau pengalaman ke rekan kerja lainnya
15.	Sistem Informasi yang update selalu dapat dengan mudah ditransfer oleh perusahaan untuk karyawannya

Ket : 1 = Sangat Tidak Setuju , 2 = Tidak Setuju , 3 = Netral, 4 = Setuju , 5 = Sangat Setuju

Data DKD

DKD - Mozilla Firefox

http://118.137.81.100:3001/mf0.php

Isi DKD
RULLY RUSDIANSYAH

Tgl : 2011-02-03 Dokter : _____ JV Dokter : _____

_____ Aksi : _____ Compl : _____

_____ _____ Saran : _____

_____ _____ Ket : _____

(blank) _____ (blank)

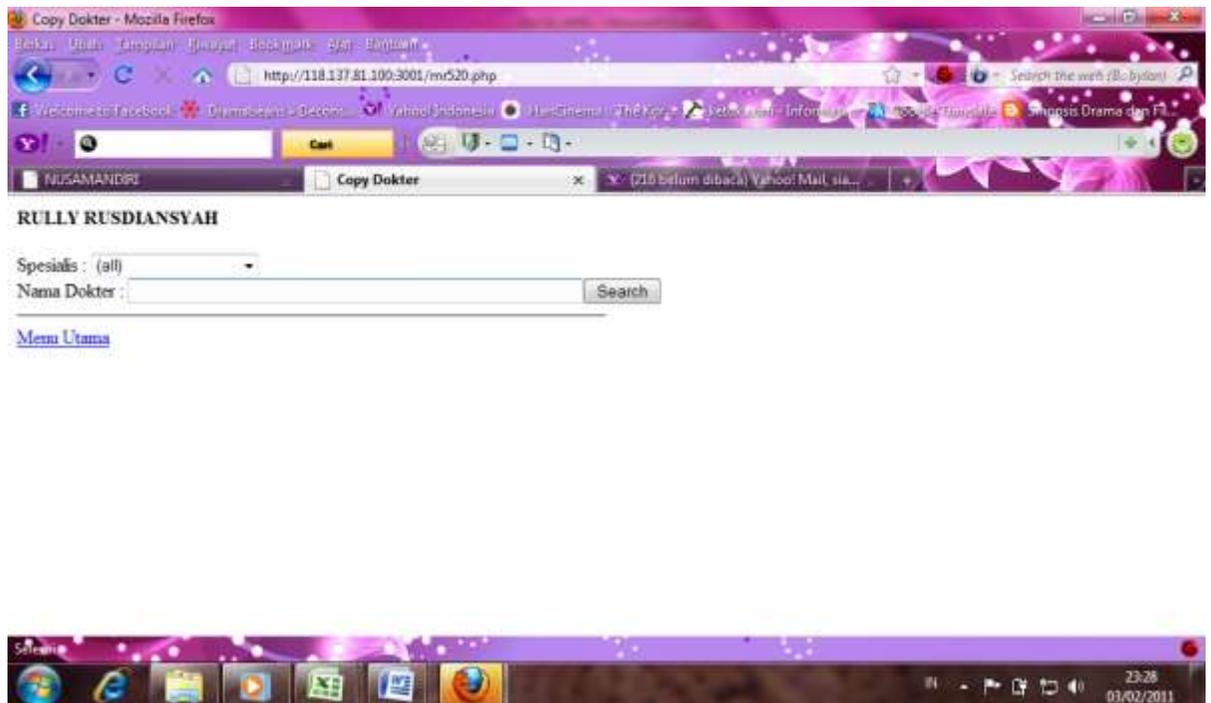
Proses Reset

[Menu Utama](#)

Windows taskbar: 23:09 03/02/2011

REKAP DKD

VIEW DKD



DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Setiarso, N. H. (2009). *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Chuang, S.-H. (2008). Performance Effects of Knowledge Management. *National Chung Cheng University* , 15.
- digilib.petra.ac.id. (2005). Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Pembelian dan Pengeluaran Pada PT. Surya Dermanto Medica Laboratorios Surabaya. Dalam <http://digilib.petra.ac.id>, *Sensual Marketing Chapter 4* (hal. 29). Surabaya:
- Egbu, F. M. (2010). An Insight Into Knowledge Sharing Practise In Quantity Surveying Firms In Malaysia. *Association of Researchers in Construction Management* , 779-788.
- Hernanto, Y. (2009). Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Skripsi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen IPB* , 1.
- Jean-Noël Ezingear, S. L.-W. (2000). Knowledge Management at Ernst & Young UK: Getting Value Through Knowledge Flows. *Ezingear, Leigh, and Chandler-Wilde — Teaching Case* , 16.
- Jr, W. R. (2006). Motivating knowledge sharing through a knowledge. *The International Journal of Mangement Science* , 2.
- Lai, C.-L. L.-Q. (2007). Performance measurement systems for knowledge management in high technology industries: a balanced scorecard framework. *International Journal of Technology Management* , 1.
- Sugiyono, P. D. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Widayana, L. (2005). *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Malang: Bayu Media.