

## **Studi Deskriptif Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) pada Perusahaan Telekomunikasi Multinasional: Studi Kasus pada Perusahaan Ericsson**

**Rattahpinnusa Handisa<sup>1</sup>, Csaba Cserenyess<sup>2</sup>, Sahansheel Kaur<sup>3</sup>,**

<sup>1,2,3</sup> Mahasiswa Pasca Sarjana Manajemen Informasi, Universitas Australia Selatan, Adelaide  
E-mail: rattahpinusa@gmail.com; hanry019@mymail.unisa.edu.au

**Abstract:** *Managing knowledge is a crucial aspect for technological industries, such as telecommunication companies. The companies can gain benefit from employee's knowledge to improve company services as well as to develop advanced products. In fact, managing knowledge is not easy to do considering organization's culture. The aim of this paper is to analyze the challenges to apply knowledge management system in a multinational telecommunication company. The type of this research is study case. Data were collected by interviewing key persons and it was analyzed by using Miles and Huber Man model. The result shows that capturing tacit knowledge and developing collaborative environment become challenges for Ericsson to manage knowledge. Mostly, staffs prefer to keep their tacit knowledge rather than to share that knowledge. This study recommends to develop collaborative environment by building trust among staff through group discussion.*

**Keywords:** *Knowledge management; challenges; Ericsson*

**Abstrak:** Sistem pengelolaan pengetahuan (knowledge management) yang baik mutlak dimiliki oleh perusahaan telekomunikasi untuk meningkatkan daya saing perusahaan di tengah sengitnya persaingan bisnis. Perusahaan yang mampu mengekstrak pengetahuan yang dimiliki oleh staffnya (tacit knowledge) sekaligus mengelola pengetahuan tersebut maka hal tersebut berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan serta peningkatan nilai tambah produk. Faktanya, pengelolaan pengetahuan tidaklah semudah membalikkan telapak tangan jika merujuk pada keragaman budaya organisasi pada perusahaan berkala multinasional. Penelitian ini bertujuan menganalisa tantangan penerapan sistem pengelolaan pengetahuan pada perusahaan telekomunikasi skala multinasional, yakni: perusahaan Ericsson divisi Amerika Utara. Studi kasus merupakan jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Data penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap narasumber kunci (key persons). Selanjutnya data tersebut di analisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat dua tantangan dalam penerapan sistem pengelolaan pengetahuan pada perusahaan Ericsson. Tantangan pertama adalah proses ekstraksi pengetahuan yang dimiliki oleh staff (tacit knowledge). Berdasarkan informasi dari narasumber, staff senior cenderung tertutup dalam proses transfer pengetahuan. Teridentifikasi bahwa terdapat fenomena dari staff senior untuk menyimpan pengetahuan tacitnya karena staff tersebut khawatir kehilangan posisinya akibat transfer pengetahuan. Tantangan kedua adalah sulitnya mengembangkan lingkungan kerja yang bersifat kolaboratif. Diperoleh informasi bahwa belum terbangunnya sikap saling percaya antara staff dalam transfer pengetahuan yang turut menghambat proses ekstraksi pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengetahuan pada perusahaan Ericsson menghadapi tantangan pada proses ek-

straksi pengetahuan yang di sebabkan oleh kecenderungan staff senior menyimpan pengetahuan tacitnya dan belum terbangunnya saling percaya antar staff selama proses transfer pengetahuan.

**Kata kunci:** Pengelolaan pengetahuan; tantangan; Ericsson.

## Pendahuluan

Pengelolaan pengetahuan (knowledge management) secara baik akan membuat entitas bisnis telekomunikasi tetap bertahan ditengah sengitnya persaingan bisnis. Perubahan teknologi komunikasi yang berlangsung dinamis menuntut perusahaan tersebut terus berinovasi guna memenuhi tuntutan pasar. Inovasi dalam perusahaan telekomunikasi akan terus berkembang jika perusahaan tersebut mampu merangsang kreativitas dan ide-ide yang muncul dari staffnya. Selanjutnya, pengetahuan tersebut dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas layanannya dan meningkatkan nilai tambah produknya.

Salah satu perusahaan yang meningkatkan nilai tambah produk yang dihasilkannya adalah Ericsson. Ericsson merupakan salah satu perusahaan multinasional terkemuka di bidang telekomunikasi. Perusahaan tersebut didirikan oleh Lars Magnus Ericsson pada 1876 di Stockholm, Swedia. Selanjutnya, perusahaan tersebut berkembang pesat sebagai produsen software maupun hardware serta penyedia jasa telekomunikasi terkemuka dalam beberapa dekade terakhir. Saat ini, Ericsson mempekerjakan sebanyak 115,000 staff guna melayani 2.5 juta pelanggan loyalnya di seluruh dunia. Ericsson juga menguasai hampir 40% lalu lintas komunikasi di dunia. Saat ini, Ericsson terdaftar pada pasar modal

Nasdaq Stockholm dan Nasdaq New York<sup>1</sup>. Merujuk pada uraian tersebut maka Ericsson memiliki jumlah staff yang besar dan beragam. Jika keragaman tersebut di kelola dengan baik maka Ericsson memiliki asset yang tidak ternilai bagi perusahaan tersebut karena para staff tersebut akan berkontribusi ide-idenya guna kemajuan perusahaan.

Lebih lanjut, Ericsson menaruh perhatian yang besar terhadap pengelolaan pengetahuan. Perusahaan tersebut berkeyakinan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik akan menunjang Ericsson mencapai visinya, yaitu: 'Mendorong pengembangan masyarakat berjejaring (networked society) guna mewujudkan potensinya'. Ericsson mengkombinasikan pengetahuan, pengalaman dan kerja keras untuk mewujudkan visi tersebut. Setidaknya, Ericsson telah membelanjakan US \$ 140 Billion untuk mendukung aktivitas riset dan pengembangan (Research and Development)<sup>2</sup>. Hasilnya, Ericsson menjadi perusahaan telekomunikasi bereputasi terbaik dengan kepemilikan 3.900 paten dan penemuan teknologi Bluetooth. Saat ini, perusahaan tersebut tengah mengembangkan teknologi 5 G<sup>3</sup>.

Walaupun Ericsson memiliki reputasi yang baik sebagai perusahaan penyedia jasa

---

<sup>1</sup>Ericsson, "Welcome to the Networked Society – Ericsson Annual Report 2014."

<sup>2</sup>Ericsson, *This Is Ericsson, What We Do, And Who We Are, Video*.

<sup>3</sup>Ericsson.

telekomunikasi sekaligus sebagai pengelola pengetahuan yang baik, namun sebagai apapun sistem pengelolaan pengetahuan di perusahaan tersebut akan tetap memiliki titik kelemahan. Sehingga eksplorasi terhadap tantangan pengelolaan pengetahuan di Ericsson perlu dilakukan guna perbaikan sistem pengelolaan pengetahuan di masa mendatang. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis tantangan pelaksanaan pengelolaan pengetahuan pada perusahaan telekomunikasi multinasional Ericsson wilayah Amerika Utara.

## Metodologi

Penelitian ini merupakan studi kasus yang memfokuskan pada topik dan lokasi yang spesifik dan penelitian ini tidak berusaha menggambarkan secara umum hasil penelitian terhadap praktek pengelolaan pengetahuan pada perusahaan sejenis. Sampel dalam penelitian ini menggunakan dua orang informan. Dua informan ini memiliki pengetahuan dan pengalaman dibidang pengelolaan pengetahuan serta mereka bersedia membagikan informasi.

Profil singkat kedua informan adalah sebagai berikut:

Informan pertama adalah Klyne Smith selaku Wakil Presiden Divisi Consulting dan System Integration Delivery. Klyne Smith merupakan seorang eksekutif senior dibidang project manajemen dan konsultan bisnis dengan spesialisasi di bidang IT dan Telekomunikasi. Beliau memiliki latar belakang pendidikan Doktor dibidang Rekayasa Software (Software engineering) dan Master Bussiness

Administration. Klyne Smith telah berkarya di Ericsson selama 20 tahun dan berpengalaman di bidang strategi bisnis, project manajemen dan kepemimpinan strategis serta pernah bertugas di area Amerika Bagian Utara, Amerika Bagian Selatan dan Asia-Pasifik Region. Pada jabatannya sekarang, Klyne Smith bertanggungjawab terhadap pra penjualan, layanan telekomunikasi terhadap pelanggan korporat pada unit Regional Carriers and Industry, Society, Cable, Media, Internet dengan target penjualan sebanyak \$ 1 Juta pertahunnya.

Informan kedua adalah Dillon Mahipala selaku Direktur Division of Consulting and System Integration. Beliau merupakan manajer tingkat madya pada divisi telekomunikasi. Mahipala merupakan lulusan sarjana ilmu komputer dan rekayasa software dan lulusan Master Bussiness Administration. Mahipalla berpengalaman selama 10 tahun dalam bidang analisis bisnis dan efisiensi pencapaian target di area Amerika bagian utara. Mahipala, selaku Direktur Division of Consulting and System Integration, bertanggungjawab untuk menjamin integrasi sistem di Amerika Bagian Utara berjalan dengan lancar dan efisien.

Lebih lanjut, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terhadap informan. Klyne Smith telah diwawancara oleh Csaba Cserenyés pada 19 Mei 2016 dan Dillon Mahipala diwawancarai oleh Csaba Cserenyés pada 25 Mei 2016. Kedua wawancara tersebut dilakukan di kantor Ericsson untuk area Amerika bagian utara. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Model interaksi dari Miles dan Hubberman. Model tersebut terdiri dari empat langkah, yakni<sup>4</sup>:

---

<sup>4</sup>Rahmat, "Analisis Data Penelitian Kualitatif

- a. Pertama adalah pengumpulan data. Penulis mengumpulkan data primer melalui teknik wawancara. Selanjutnya, data tersebut dilengkapi dengan data sekunder yang diperoleh dari dokumen tercetak dan non cetak maupun website resmi Ericsson.
- b. Kedua adalah penyajian data. Data wawancara di transkripsikan ke dalam narasi dan narasi tersebut di analisis relevansinya dengan sub-sub topik pembahasan.
- c. Ketiga adalah reduksi data. Selanjutnya, data wawancara yang terkumpul di seleksi berdasarkan relevansinya dengan topik penelitian. Hal tersebut berguna menjaga fokus penelitian.
- d. Keempat adalah penarikan kesimpulan. Data dan informasi yang telah terolah akan dianalisis dan ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan rangkaian tahapan dari program Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) pada Perusahaan Telekomunikasi Multinasional, Ericsson, dapat disarikan beberapa hal penting yang berhasil dicapai, sebagaimana penjelasan berikut ini:

### **1. Manfaat Pengelolaan Pengetahuan Bagi Ericsson**

Ericsson menyadari pentingnya pengetahuan ‘tacit’. menurut Mahipala, Pengetahuan tacit merupakan aset tak ternilai bagi Ericsson. Model Miles Dan Huberm.”

son. Kontribusi pengetahuan tacit secara signifikan meningkatkan kinerja perusahaan sejak perusahaan Ericsson mengalokasikan hampir 90 persennya untuk memproses hak-hak paten terkait teknologi telekomunikasi. Pendapat Mahipala tersebut turut dikuatkan oleh pendapat Klyne Smith yang menyatakan bahwa Ericsson mengelola beragam tipe pengetahuan baik yang bersifat tacit maupun eksplisit. Saat ini, Ericsson memfokuskan diri untuk mendorong para staffnya untuk memahami konsep ‘know-how’. Di harapkan dengan pemahaman konsep tersebut maka para staf akan menciptakan ‘best practice’ terkait problema-problema yang dihadapi oleh staff dalam lingkup kerja kesehariannya. Selanjutnya, perusahaan Ericsson akan menggunakan pengetahuan ‘tacit’ tersebut untuk mengembangkan produk telekomunikasinya di masa mendatang. Baik Mahipala dan Klyne bersepakat bahwa Ericsson telah menghargai pengetahuan ‘tacit’ para staffnya karena pengetahuan ‘tacit’ tersebut memberikan kontribusi positif kepada Ericsson dalam pengembangan kualitas jasa dan produknya.

Selanjutnya, implementasi pengelolaan pengetahuan yang baik di Ericsson turut meningkatkan efisiensi. Mahipala menyatakan bahwa ‘proses transfer pengetahuan telah meningkatkan efisiensi kerja perusahaan. Hal senada turut diungkapkan oleh Klyne yang menyatakan bahwa ‘Pengelolaan pengetahuan yang baik akan meningkatkan performa kinerja perusahaan dan meningkatkan efisiensinya’. Klyne memberikan contoh bahwa proyek yang telah dilakukan oleh staff berfungsi sebagai acuan atau ‘benchmark’ bagi proyek berikutnya. Para staff yang terlibat pada proyek se-

belumnya wajib mentransferkan pengetahuan dan pengalamannya kepada staff yang hendak mengerjakan berikutnya sehingga proses pengerjaan proyek berikutnya berjalan secara efisien karena hal-hal yang bersifat pengulangan 'redundancy' dapat dicegah.

## **2. Identifikasi Tantangan Pengelolaan Pengetahuan**

Mengekstrak pengetahuan 'tacit' dan menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan teridentifikasi sebagai tantangan bagi Ericsson dalam pengelolaan pengetahuan. Menurut Mahipala, ekstraksi pengetahuan 'tacit' merupakan tahapan tersulit dalam pengelolaan pengetahuan di Ericsson. Lebih lanjut Mahipala mengatakan bahwa Ericsson perlu bekerja keras mengekstrak pengetahuan 'tacit' staffnya karena para staff berasal dari latar belakang pendidikan, kompetensi dan memiliki pengalaman kerja yang beragam. Sementara jika Ericsson memaksakan proses ekstraksi tersebut maka proses tersebut akan menyebabkan friksi internal pada organisasi atau perusahaan tersebut.

Selanjutnya, pengembangan kultur kerja yang bersifat kolaboratif tidak mudah dilakukan oleh Ericsson. Mahipala menyatakan bahwa salah satu hal yang penting dalam pengembangan budaya kerja kolaboratif adalah membangun kepercayaan antar staff. Ketidakpercayaan antar staff menyebabkan terhambatnya proses transfer pengetahuan. Konsekuensinya, para staff Ericsson tidak merasa nyaman berbagi pengetahuan dan pengalaman kepada staff lainnya karena mereka berpikir bahwa berbagi pengetahuan akan

membahayakan posisi mereka di perusahaan.

## **3. Identifikasi Kekuatan dan Peluang Pengelolaan Pengetahuan di Ericsson.**

Dukungan teknologi menjadi kekuatan bagi Ericsson dalam mengelola pengetahuan 'tacit' para staffnya. Hal tersebut diungkapkan oleh Mahipala dan Klyne yang keduanya menyatakan bahwa teknologi menjadi pendorong terwujudnya pengelolaan pengetahuan yang baik pada perusahaan Ericsson. Perusahaan tersebut menggunakan software yang bersifat kolaborasi guna mengekstrak pengetahuan 'tacit'. Software tersebut adalah Microsoft Share Point. Selanjutnya, Ericsson membuat grup berbagi antar staff yang bernama 'Ericsson Collaboration (Ripoll)' dan 'Ericsson Document (EricDoc)'.

Selanjutnya, kekuatan lainnya adalah mekanisme berbagi pengetahuan. Mekanismenya berbentuk kelompok yang bersifat kolaboratif. Tujuan pembentukan kelompok tersebut adalah untuk ekstraksi pengetahuan antar staff. Pada grup tersebut, para staff dapat berbagi pengetahuan yang dimilikinya sekaligus mengekstrak pengetahuan dari staff lainnya.

Peluang yang teridentifikasi bagi pengembangan manajemen pengetahuan adalah para staf yang berkompetensi. Rata-rata para staff Ericsson memiliki pendidikan, pengetahuan teknis dan pengalaman yang memadai. Kombinasi ketiga aspek tersebut akan menciptakan kreasi-kreasi baru. Pada prakteknya, Ericsson berpengalaman mengekstrak pengetahuan 'tacit' para staffnya guna peningkatan

kualitas layanan dan produknya. Sebagaimana contohnya, Ericsson mendorong para staffnya untuk berbagi pengetahuan dan pengalamannya melalui forum-forum baik bersifat offline maupun online. Terbangunnya budaya berbagi pengetahuan antar staff merupakan peluang bagi pengelolaan pengetahuan di perusahaan Ericsson.

#### **4. Solusi Untuk Mengatasi Tantangan Pengelolaan Pengetahuan di Ericsson.**

Tantangan pengelolaan pengetahuan di Ericsson terkait dengan problema tentang cara mengekstrak pengetahuan tacit dari benak para staffnya. Ekstraksi pengetahuan tacit bukan hanya tentang bagaimana cara memperoleh pengetahuan dari wawancara maupun sesi curah pendapat (brainstorming) tetapi tepatnya tentang bagaimana membuat penyimpanan pemikiran. Terkait hal tersebut maka solusi yang dapat dilakukan oleh perusahaan Ericsson dengan menggunakan software kolaboratif seperti Gantt Chart, media sosial dan Microsoft Share Point guna mengekstrak pengetahuan.

Hal senada juga dilontarkan oleh Mahipala yang menyatakan bahwa software kolaboratif merupakan solusi yang masuk akal guna menjamin keberlangsungan daur informasi dan pengetahuan yang telah diekstrak dari benak para staff. Pemilihan software yang cocok harus mempertimbangkan aspek kebersinambungan dan non-disruptive aspek. Microsoft Sharepoint menyediakan fitur-fitur yang mampu mengekstrak pengetahuan tacit<sup>5</sup>.

Microsoft Sharepoint merupakan pilihan tepat bagi Ericsson guna mengekstrak pengetahuan tacit staffnya.

#### **Simpulan dan Saran**

Ericsson merupakan perusahaan telekomunikasi yang perlu senantiasa berupaya bertahan di tengah sengitnya persaingan bisnis. Kreativitas dan inovasi merupakan dua modal dasar untuk tetap bertahan pada persaingan tersebut. Beruntung, Ericsson memiliki aset yang tak ternilai yakni: pengetahuan tacit para staffnya. Pengelolaan pengetahuan tersebut berkontribusi positif terhadap kinerja perusahaan karena Ericsson mampu menggunakan pengetahuan tacit tersebut untuk meningkatkan kualitas layanan dan produknya.

Salah satu tantangan pengembangan pengetahuan yang teridentifikasi adalah sulitnya mengekstrak pengetahuan tacit para staff. Terdapat resistensi dari beberapa staff untuk membagikan pengetahuan dan pengalamannya karena mereka khawatir akan ekhilangan posisinya. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka pengembangan Ericsson mendefinisikan ulang konsep budaya organisasinya dengan pengembangan sistem pengelolaan manajemen pengetahuan secara kolaboratif. Sistem tersebut melibatkan partisipasi aktif para staffnya sehingga para staff memiliki semangat saling menularkan pengetahuan yang dimilikinya kepada rekan kerja lainnya. Hal tersebut membantu perusahaan Ericsson mengembangkan sistem komunikasi organisasi yang lebih baik dan adaptif terhadap perubahan serta mendorong para staffnya saling

---

<sup>5</sup>Cervone, "Knowledge Management As A

---

Method For Supporting Digital Library Projects."

berbagi pengalaman<sup>6</sup>.

Selanjutnya, salah satu solusi yang dapat dilakukan oleh Ericsson adalah penggunaan software kolaborasi Microsoft Share Point. Penggunaan perangkat lunak tersebut bertujuan mendorong para staff untuk berbagi pengetahuan dan pengalamannya, mengekstrak pengetahuan tersebut dan mengorganisasikannya serta menyebarkan pengetahuan tacit tersebut. Microsoft Share Point membantu Ericsson mengembangkan sistem pengelolaan pengetahuan yang berkesinambungan. Keberlanjutan pengelolaan pengetahuan dalam memberikan manfaat sebagai berikut<sup>7</sup>:

- a. Memaksimalkan dan mengoptimalkan pemanfaatan sumberdaya organisasi yang terdiri atas sumber daya manusia, dana, dan waktu.
- b. Menjamin keberlangsungan arus informasi.
- c. Menjamin kepatuhan pada staff terhadap kebijakan dan peraturan yang berlaku pada sebuah perusahaan.

Penggunaan Microsoft Share Point menjamin keberlangsungan daur pengetahuan dan ekstraksi pengetahuan tacit di perusahaan Ericsson.

## Daftar Pustaka

- Alavi, M, and D Leidne. "Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues." *Mis Quarterly* 25, no. 1 (2001): 107–36.
- Cervone, HF. "Knowledge Management As A Method For Supporting Digital Library Projects." *OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives* 27, no. 4 (2011): 272–74.
- Ericsson. *This Is Ericsson, What We Do, And Who We Are*, Video. sinne locco: YouTube, 2016. <https://www.youtube.com/watch?v=FzMjCdPPFs>.
- . "Welcome to the Networked Society – Ericsson Annual Report 2014." Ericsson, 2015. [http://www.ericsson.com/the-company/investors/financial\\_reports/2014/annual14/ericsson2014en.pdf](http://www.ericsson.com/the-company/investors/financial_reports/2014/annual14/ericsson2014en.pdf).
- Lichtenstein, S, MC Swatman, and DU Systems. "Sustainable Knowledge Management Systems Integration, Personalisation And Contextualisation." Deakin University School of Information Systems, n.d.
- Rahmat, Sahid. "ANALISIS DATA PENELITIAN KUALITATIF MODEL MILES DAN HUBERM." Pasca Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2011. <https://edoc.site/analisis-data-penelitian-kualitatif-model-miles-dan-huberman-pdf-free.html>.
- Alavi and Leidne, "Review: Knowledge Management And Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations And Research Issues."
- Lichtenstein, Swatman, and Systems, "Sustainable Knowledge Management Systems Integration, Personalisation And Contextualisation."