

BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab ini, akan dijelaskan hal-hal yang mendasari diperlukannya penelitian ini. Hal-hal tersebut meliputi latar belakang dan rumusan masalah dari penelitian. Bab ini juga akan membahas tujuan, manfaat, kontribusi, serta sistematika dari penelitian ini.

I.1 Latar Belakang

PT. Telkomsel adalah sebuah perusahaan operator telekomunikasi seluler terkemuka di Indonesia. Dalam meningkatkan pelayanan kepada para pelanggannya, PT. Telkomsel mendirikan kantor pelayanan Telkomsel yang dikenal sebagai GraPARI Telkomsel. Walaupun merupakan kantor pelayanan resmi dari PT. Telkomsel, GraPARI Telkomsel tidak hanya memfokuskan diri untuk melayani pelanggan tetapi juga menyediakan penjualan produk-produk Telkomsel, seperti kartuHALO, simPATI, dan kartuAS. GraPARI menjual produk PT. Telkomsel sebagai salah satu alternatif dalam memberikan kemudahan bagi para pelanggan untuk memperoleh produk dan layanan sehingga PT. Telkomsel dapat menutupi pangsa pasar yang belum tertampung oleh saluran distribusi Telkomsel yang telah ada. GraPARI Telkomsel memiliki dua divisi utama dalam meningkatkan jumlah serta loyalitas pelanggan yaitu divisi pelayanan dan divisi penjualan (*sales*) dalam cakupan area tertentu. Masing-masing divisi memiliki jumlah sub departemen yang beragam. Divisi Penjualan (*sales*) memiliki tiga sub departemen utama yaitu *Community and Segmented Customer (CSC)*, *Sales New Business (SNB)*, dan *Sales and Outlet Operation (SOO)*.

CSC adalah sub departemen yang memiliki tugas untuk mengelola pelanggan PT. Telkomsel khususnya komunitas pengguna layanan PT. Telkomsel yang telah dibentuk sebelumnya agar dapat tetap mempertahankan *market share* sekaligus menambah jumlah pengguna layanan PT. Telkomsel. Komunitas yang dikonversi oleh CSC dikelompokkan menjadi *Very Important Person (VIP)*, Telkomsel

Priority, *Telkomsel Mobile Campus (TMC)*, dan *Telkomsel School Community (TSC)*.

Karena CSC berada di bawah divisi penjualan, maka CSC juga memiliki kewajiban untuk melakukan penjualan produk dan layanan PT. Telkomsel. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan tugas dan kewajibannya, CSC melakukan berbagai *event* yang digunakan sebagai media untuk memperkenalkan produk, layanan dan program yang ditawarkan PT. Telkomsel kepada komunitas-komunitas yang ada di masyarakat sebagai calon pelanggan untuk bergabung menjadi pelanggan dalam komunitas besar yang dimiliki oleh PT. Telkomsel. Adanya komunitas yang dikonversi oleh PT. Telkomsel bertujuan untuk menjaga loyalitas pelanggan, serta sebagai wujud eksistensi PT. Telkomsel di khalayak luas. Data mengenai *event* yang dilaksanakan oleh CSC dapat dilihat pada Tabel I. 1.

Tabel I. 1 Jenis *Event* Berdasarkan Komunitas yang Dikelola PT. Telkomsel
(sumber internal, 2010)

Komunitas	Jenis Event	Ukuran waktu pelaksanaan	Pihak yang terkait	Person in Charge (PIC)
TMC	<i>Support kegiatan kampus sebagai sosialisasi TMC</i>	1,5 – 2 jam	Perwakilan CSC (2 - 3 orang), <i>Event Organizer (EO)</i> , perwakilan <i>Sales and Outlet Operation (SOO)</i> , <i>Telkomsel Personal Representative (TPR)</i> , <i>Dealer</i> , <i>Telkomsel Sales & Promotion Officer (TSPO)</i> , dan pihak kampus.	1 Karyawan CSC
TSC	<i>Roadshow sebagai sosialisasi TSC</i>	1,5 – 2 jam	Perwakilan CSC (2 - 3 orang), <i>EO</i> , perwakilan <i>SOO</i> , <i>TPR</i> , <i>Dealer</i> , <i>TSPO</i> , dan pihak sekolah	1 Karyawan CSC
Priority & VIP	<i>Gathering</i>	3 - 4 jam	Perwakilan CSC (2 - 3 orang), <i>EO</i> , dan <i>TPR</i>	1 Karyawan CSC
Customer PT. Telkomsel	<i>Redeem Poin</i>	Tergantung perjanjian dan slot waktu yang disediakan	Perwakilan CSC (2 - 3 orang), <i>EO</i> , dan <i>TPR</i>	1 Karyawan CSC

Dalam pelaksanaannya, belum terdapat sebuah *Standard Operation Procedure* (SOP) yang digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan *event* terkait tugas CSC untuk mengajak para masyarakat untuk bergabung menjadi pelanggan dan berada pada komunitas PT. Telkomsel itu sendiri. Hal ini membuat tidak adanya standarisasi kinerja dan waktu pelaksanaan setiap *event* dari sub departemen CSC sehingga tidak jarang terdapat perbedaan dalam pelaksanaan *event-event* tersebut. Permasalahan lain dalam sub departemen ini adalah terjadi rotasi karyawan yang tinggi sehingga terjadi perbedaan dalam pelaksanaan *event* tersebut. Oleh karena itu, perlu dibuat SOP sebagai standarisasi prosedur dalam pelaksanaan sebuah *event*. Dengan adanya SOP sebagai prosedur sekaligus dokumentasi, karyawan dapat dengan mudah untuk belajar dan melaksanakan tugas pada sub departemen CSC.

Masalah yang terdapat pada sub departemen ini dapat menjadi acuan dari perusahaan untuk memulai penggunaan *knowledge management* dalam pelaksanaan *event* yang melibatkan banyak pihak. Sehingga, pada setiap *event* akan timbul *knowledge* dari semua pihak yang terlibat untuk membuat sebuah standarisasi berupa SOP yang akan digunakan sebagai acuan dalam pelaksanaan proses bisnis *event* yang diselenggarakan oleh sub departemen CSC.

Adanya *knowledge* mengenai proses bisnis *existing* pada pelaksanaan *event* CSC dapat diidentifikasi lebih lanjut sebagai *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* yang dimiliki oleh setiap pihak yang terlibat dalam pelaksanaan *event* dapat dikonversi untuk membuat SOP dari *event* yang dilaksanakan oleh CSC sebagai perwujudan dari *explicit knowledge*. Untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, dapat digunakan sebuah model *knowledge sharing* yaitu *knowledge spiral*. *Knowledge spiral* merupakan sebuah siklus untuk mentransfer dan menciptakan pengetahuan baik yang bersifat *tacit* maupun *explicit knowledge*.

Proses transisi *tacit knowledge* dimulai dengan proses *socialization*, yaitu proses untuk mengubah *tacit knowledge* menjadi *tacit knowledge* lainnya melalui

observasi, berbagi pengalaman, imitasi, serta *brainstorming* mengenai *tacit knowledge* yang dimiliki. Selanjutnya, *tacit knowledge* akan bertransformasi menjadi *explicit knowledge* melalui proses *externalization* dengan melakukan penulisan ulang *tacit knowledge* yang dapat dijadikan *explicit knowledge* dan membuat model analogi yang digunakan untuk pembuatan *explicit knowledge*. *Explicit knowledge* yang telah didapat akan melalui proses *combination* untuk menghasilkan *explicit knowledge* berupa SOP untuk *event* CSC lainnya. Pada tahap *combination* ini, *explicit knowledge* akan diubah melalui proses *sorting*, *categorizing*, *adding* aktivitas yang dapat dikonversi untuk sebuah *event* lalu dilakukan proses uji coba melalui proses *best practices*. *Explicit knowledge* berupa SOP akan mengalami proses *internalization* dengan memberikan pemahaman kepada pihak CSC mengenai adanya standarisasi terkait prosedur pelaksanaan *event*.

Pada proses pembuatan SOP itu sendiri, diperlukan adanya sebuah pengukuran mengenai kualitas dari setiap aktivitas pada proses bisnis yang dijalankan. Pengukuran kualitas tersebut dilakukan dalam rangka mengurangi *wastes* yang terjadi pada setiap aktivitas dalam proses bisnis sebuah *event* sekaligus untuk dasar dilakukan *improvement* untuk peningkatan kualitas dari *event* itu sendiri. Oleh karena itu, dapat digunakan metode *Six sigma* yang merupakan metode untuk mengoptimasi proses bisnis yang dijalankan melalui tahapan D-M-A-I-C.

Adanya permasalahan dan metode yang telah dijelaskan sebelumnya, menjadi alasan dan latar belakang perlunya dilakukan penelitian ini.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana cara mengeksternalisasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* pada *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC?

- b. Bagaimana alur proses perbaikan SOP dengan melalui tahap *combination explicit knowledge* pada *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC?
- c. Bagaimana cara meningkatkan kualitas *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC dengan menggunakan metode *six sigma*?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai adalah

- a. Dapat menjelaskan proses perubahan dari *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* melalui proses eksternalisasi pada *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC.
- b. Dapat menjelaskan alur proses perbaikan SOP melalui tahap *combination explicit knowledge* pada *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC.
- c. Dapat meningkatkan kualitas *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC dengan menggunakan metode *six sigma*.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diinginkan dari penelitian ini antara lain :

- a. Dapat mengidentifikasi *tacit knowledge* yang dimiliki oleh karyawan CSC.
- b. Dapat melakukan pengkajian ulang mengenai prosedur pada *event* yang dilaksanakan oleh CSC.
- c. Dapat meningkatkan penggunaan prosedur dalam pelaksanaan *event*.
- d. Dapat meningkatkan kualitas *event* yang dilaksanakan oleh CSC.

I.5 Batasan Masalah

Agar mencapai hasil penelitian yang tepat, maka penelitian kali ini hanya membahas:

- a. Wilayah kajian untuk penelitian kali ini adalah PT. Telkomsel Sub departemen CSC *Branch* Bandung Regional Jawa Barat.
- b. *Six sigma* yang dijabarkan pada penelitian kali ini tidak mencapai tahap *controlling*.
- c. Pelanggan yang dimaksud pada penelitian ini adalah *next process customer*.
- d. Tidak dilakukan pengujian terhadap SOP yang diusulkan.

I.6 Kontribusi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi berupa:

- a. Adanya pengkajian ulang untuk *event* yang dilaksanakan oleh sub departemen CSC.
- b. Adanya pengetahuan mengenai *knowledge management* bagi personil sub departemen CSC.

I.7 Sistematika Penelitian

Penelitian ini disusun sesuai dengan sistematika penelitian yang berlaku meliputi:

BAB I : Merupakan bagian awal dari tugas akhir yang menjelaskan mengenai pendahuluan mengenai penelitian ini. Pada bab ini dijelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah pada penelitian, tujuan dilaksanakannya penelitian, manfaat dari penelitian, batasan masalah pada penelitian, kontribusi yang diberikan dari penelitian, serta sistematika dari penelitian ini

BAB II : Merupakan bagian dari tugas akhir yang akan menjelaskan mengenai dasar-dasar teori yang akan digunakan dalam melaksanakan penelitian ini. Teori-teori yang digunakan adalah *Knowledge Spiral*, *Six Sigma*, dan *Standard Operation Procedure (SOP)*.

- BAB III : Merupakan bagian dari tugas akhir yang menjelaskan mengenai metodologi yang akan digunakan dalam melakukan penelitian, meliputi model konseptual serta langkah-langkah penelitian.
- BAB IV : Merupakan bagian dari tugas akhir yang menjelaskan mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data yang terkait dalam penelitian ini.
- BAB V : Merupakan bagian dari tugas akhir yang menjelaskan analisis yang dilakukan terhadap data-data yang telah didapatkan serta usulan perbaikan yang diberikan.
- BAB VI : Merupakan bagian dari tugas akhir yang menjelaskan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan dan saran yang diberikan berdasarkan penelitian ini.