PENGARUH BERBAGI PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA DEPARTEMEN MELALUI INOVASI JASA/PELAYANAN

RISTA RAMADHAN TRI WAHYUNI
ANANG KISTYANTO
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya, Kampus Ketintang Surabaya 60231
E-mail: rista_ramadhan@yahoo.com

Abstract: *Industrial world competition requires company to be more competitive by building knowledge based organization to perform knowledge sharing activity. This study is aimed to test and analyze if knowledge sharing activity that consist of knowledge donating and knowledge collecting applied would affect to department's performance through servce innovation at Service Management PT Telkomsel, Tbk. The study type used is exploration study with quantities descriptive, while sampling of 30 respondents. The statistical analysis used is Structural Equation Modeling (SEM) with SMART PLS 2.0 software. Correlation between knowledge donating is positively and significantly influencing service innovation, while is positively and significantly influencing department's performance. Correlation of knowledge collecting is positively and significantly influencing service innovation but not significantly influencing department's performance. Service innovation is not mediating the correlation of knowledge donating to department's performance, while is mediating knowledge collecting to department's performance.*

Keywords: *knowledge donating, knowledge collecting, service innovation, department's performance.*

PENDAHULUAN

Organisaasi saat ini merupakan *knowledge era*, dimana hanya organisasi yang mampu mengelola pengetahuannya secara optimal saja yang mampu bertahan di lingkungan yang kompetitif (Chauhan, Bontis, dan Kawalek dalam Aulawi *et al*, 2009). Cara membangun keunggulan kompetitif yang telah nyata memberikan keberhasilan yaitu dengan membangun organisasi berbasis pengetahuan melalui manajemen pengetahuan (Gitanauli dan Munir, 2010). Bagian terpenting dari manajemen pengetahuan adalah bagaimana mendorong individu yang ada di dalam organisasi untuk melakukan berbagi pengetahuan mengenai apa yang mereka ketahui (Orr dan Persson dalam Aulawi *et al*, 2009).

Berdasarkan teori Hooff dan Rider (dalam Kamasak dan Bulutlar, 2010), bahwa setiap perilaku berbagi pengetahuan terdiri atas dua dimensi, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Menurut penelitian Sen Wu *et al* (2012), berbagi pengetahuan dapat memicu pandangan baru, pengetahuan baru, menciptakan produk dan layanan baru. Berbagi pengetahuan akan membantu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam menciptakan inovasi yang akan menguntungkan perusahaan. Namun pada hasil penelitian Gitanauli dan Munir (2010), menyatakan bahwa berbagi pengetahuan mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap kemampuan inovasi. Penelitian ini menunjukkan adanya *research gap* dalam pengaruh

berbagi pengetahuan terhadap inovasi.

Berbagi pengetahuan selanjutnya diarahkan pada kinerja yang lebih baik untuk meningkatkan kemampuan dalam membuat keputusan dan proses koordinasi yang lebih baik. Lauring dan Selmer (2010) menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja departemen. Sen Wu *et al* (2012) menunjukkan bahwa pengukuran berbagi pengetahuan dalam hubungan interpersonal berpengaruh tidak signifikan tehadap kinerja tugas. Namun pengukuran berbagi pengetahuan dalam sistem struktur dan penugasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tugas dan kinerja kelompok.

Li Wu *et al* (2012) menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari hubungan berbagi pengetahuan dan kinerja. Berdasarkan ulasan di atas, menunjukkan adanya perbedaan dalam pengukuran berbagi pengetahuan dan kinerja departemen serta perbedaan pada hasil penelitian pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja departemen.

Keterkaitan antara kreativitas dan inovasi juga sangat penting bagi kinerja departemen dalam suatu perusahaan. Penelitian Ramanathan *et al* (2010) menunjukkan adanya hubungan yang negatif dan signifikan pada pengaruh inovasi terhadap kinerja ekonomi. Sedangkan Hoonsopon (2009) menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan pada pengaruh inovasi terhadap kinerja keuangan dan pemasaran. Grawe *et al* (2009) mengukur inovasi berdasarkan inovasi jasa dan hasil penelitiannya menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan pada pengaruh inovasi jasa terhadap kinerja pemasaran.

Komponen nilai pelanggan akan cenderung berubah dalam menghadapi perubahan di lingkungan pasar, sehingga menciptakan nilai melalui inovasi layanan seringkali mengharuskan perusahaan untuk mengantisipasi kebutuhan pelanggan di masa depan (Flint dan Mentzer dalam Grawe *et al*, 2009).

Salah satu perusahaan yang mengutamakan pelayanan dalam memberikan kebutuhan pelanggan yaitu perusahaan telekomunikasi PT Telkomsel. Saat ini Telkomsel menjadi operator selular terbesar ketujuh di dunia dalam hal jumlah pelanggan. Banyaknya produk telepon selular saat ini mendorong Telkomsel untuk mengoptimalkan peran berbagi pengetahuan baik melalui pertemuan tatap muka seperti pelatihan, maupun melalui media diskusi elektronik seperti *email, blog* dan aplikasi warta halo untuk dapat bertahan pada lingkungan yang kompetitif. Pengetahuan tersebut akan membantu proses terlaksananya inovasi secara terus menerus dan meningkatkan kinerja pada masing – masing departemen.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya dan hasil observasi pada kantor departemen *Service Management* Jawa Timur PT Telkomsel, peneliti melakukan penelitian tentang pengaruh berbagi pengetahuan terhadap kinerja departemen melalui inovasi jasa/pelayanan pada kantor departemen *Service Management* Jawa Timur PT Telkomsel.

KAJIAN PUSTAKA

Berbagi Pengetahuan

Menurut Subagyo (2007:2) berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk

berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Sen Wu *et al* (2012) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan dapat digambarkan sebagai proses belajar, bertukar dan memberikan pengetahuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing individu. Van den Hoof dan Van Weenen (dalam Gitanauli dan Munir, 2010) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai aktivitas para individu saling bertukar modal intelektual seseorang.

Sen Wu *et al* (2012) kemudian membagi berbagi pengetahuan menjadi tiga indikator, yaitu sistem struktur, tugas, dan hubungan interpersonal. Sistem struktur yaitu aktifitas anggota berbagi pengetahuan mengenai bisnis, sistem dan informasi untuk mengenali lingkungan kerjanya. Tugas yaitu aktifitas anggota berbagi pengetahuan mengenai pengetahuan, pengalaman dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan tugas. Hubungan interpersonal yaitu anggota berbagi pengetahuan saling mendukung secara emosional dan membagi pekerjaan mereka melalui interaksi interpersonal dan komunikasi.

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Hooff dan Rider (dalam Kamasak dan Bulutlar, 2010), bahwa setiap perilaku berbagi pengetahuan terdiri atas dua dimensi, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. *Knowledge donating* yaitu perilaku dalam mengkomunikasikan atau membagikan modal intelektual yang dimiliki seseorang kepada orang lain sedangkan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu dalam menerima informasi maupun pengetahuan mengenai modal intelektual yang dimiliki orang lain.

Inovasi Jasa/Pelayanan

West dan Farr (dalam Kamasak dan Bulutlar, 2010) mendefinisikan inovasi sebagai pengenalan yang disengaja dan penerapan produk baru, proses, prosedur, atau ide-ide yang dirancang untuk secara signifikan menguntungkan individu, kelompok, organisasi atau masyarakat luas. Smith dan Park (dalam Hoonsopon, 2009) mendefinisikan inovasi sebagai sejauh mana tingkat kreatifitas dalam membuat suatu ide mengenai produk baru dan proses desain baru. Menurut Pla Barber dan Alegre (dalam Hoonsopon, 2009) inovasi didefinisikan sebagai proses menciptakan ide-ide yang berkaitan dengan produk baru bagi perusahaan.

Grawe *et al* (2009) menyatakan bahwa inovasi jasa/pelayanan merupakan sarana tambahan dimana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja pasar mereka yang selanjutnya dapat berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang saat ini lebih memilih untuk bersaing atas dasar pelayanan bukan pada fisik produk. Menurut Roger (dalam Grawe *et al*, 2009), layanan inovasi diperlukan perusahaan untuk mengenali sifat unik. Layanan inovasi adalah pengembangan layanan baru yang dianggap baru dan membantu untuk lebih fokus terhadap kepentingan pelanggan, sehingga dengan adanya peningkatan pelayanan dapat menambah nilai bagi organisasi (Flint *et al* dan Grant dalam Grawe *et al*, 2009).

Layanan inovasi telah dikaitkan dengan penciptaan nilai pelanggan dimana pelanggan merasakan preferensi untuk atribut suatu produk, kinerja, dan konsekuensi dari penggunaannya (Grawe *et al*, 2009). Sedangkan Alam (2011) mengukur inovasi jasa /

pelayanan berdasarkan indikator layanan pasar baru, layanan perusahaan baru, proses pengiriman baru, modifikasi layanan, jalur ekstensi layanan, dan reposisi layanan.

Kinerja Departemen

Moeheriono (2009:60) menyatakan bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Sedangkan menurut Prawirosentono (1999:2), kinerja adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral.

Menurut Lawless (dalam Wang, Hwang dan Lin, 2011) menyatakan bahwa kinerja masing-masing departemen berfokus pada item yaitu produktivitas, dan semangat bekerja (fleksibilitas, semangat tim). Chintrakarn (dalam Ramanathan *et al*, 2010) menyatakan kinerja departemen diukur berdasarkan tiga pengukuran yaitu efisiensi, efektivitas dan ketepatan waktu. Efisiensi yaitu penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum, dimana tujuan – tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara – cara yang paling baik untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas yaitu pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan – tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan lainnya (Chintrakarn dalam Ramanathan *et al*, 2010).

Nonaka dan Takeuchi dalam Matzler *et al* (2008) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan diperlukan untuk mentransformasikan ide dan konsep kedalam produk dan layanan bagi organisasi dalam melakukan inovasi. Aktifitas *knowledge donating* dan *knowledge collecting* akan mempengaruhi suatu organisasi dalam menerima dan memberikan ide-ide untuk membuat suatu inovasi, baik secara eksplorasi maupun eksploitasi.

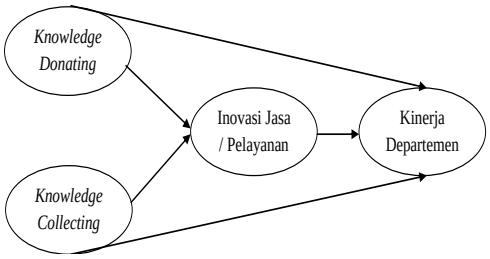
Berbagi pengetahuan pada organisasi akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi terutama pada peningkatan kualitas layanan (Matzler *et al* , 2008). Berbagi pengetahuan akan meningkatkan pemahaman antara sesama anggota sehingga antara anggota akan saling mendukung serta meningkatkan kinerja dan akhirnya akan menemukan proses kerja yang terbaik bagi organsiasi. Pengetahuan yang dimiliki tiap karyawan akan meningkatkan kualitas kinerja departemen tersebut dengan saling memberikan dan menerima pengetahuan, informasi maupun pengalaman mereka.

Inovasi suatu produk atau jasa, proses dan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan berkaitan erat dengan kinerja organisasi tersebut. Kemampuan karyawan pada suatu departemen dalam berinovasi meningkatkan kualitas kinerja departemen tersebut yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Damanpour (dalam Pinho, 2008) menyatakan bahwa inovasi meliputi kegiatan usaha seperti meningkatkan produk, proses, atau prosedur yang ditujukan untuk meningkatkan nilai dan kinerja produk, proses atau prosedur.

Nonaka dan Takeuchi (dalam Sen Wu *et al*, 2012) menyatakan

bahwa dalam berbagi pengetahuan antar individu, kedua pihak memperoleh beberapa pengalaman dan informasi dimana pengaruh dari berbagi pengetahuan tersebut akan menghasilkan suatu inovasi dan lebih lanjut akan meningkatkan kinerja serta daya saing. Berbagi pengetahuan antar individu dalam suatu organisasi akan meningkatkan kemampuan individu – individu tersebut untuk melakukan inovasi. Dengan inovasi yang meningkat maka akan mempengaruhi pula pada peningkatan kinerja departemen tersebut. Sehingga, inovasi akan memediasi hubungan antara berbagi pengetahuan dengan kinerja departemen untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Pola hubungan antar variabel tersebut dikaitkan dengan teori-teori yang telah dikemukakan pada bagian sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Konseptual

Berdasarkan telaah teoritis dan telaah emiris, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:sebagai berikut:

(H1) : *Knowledge donating* berpengaruh positif terhadap inovasi jasa/pelayanan
(H2) : *Knowledge collecting* berpengaruh positif terhadap inovasi jasa/pelayanan
(H3) : *Knowledge donating* berpengaruh positif terhadap kinerja departemen
(H4) : *Knowledge collecting* berpengaruh positif terhadap kinerja departemen
(H5) : Inovasi jasa/pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja departemen
(H6) : *Knowledge donating* berpengaruh positif terhadap kinerja departemen melalui inovasi jasa/pelayanan
(H7) : *Knowledge collecting* berpengaruh positif terhadap kinerja departemen melalui inovasi jasa/pelayanan

METODE

Penelitian ini adalah jenis penelitian eksplorasi dengan pendekatan deskriptif kuantitatif yang memfokuskan pada pengujian hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada kantor departemen Service Management Jawa Timur PT Telkomsel sebanyak 30 karyawan. Sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga responden penelitian ini adalah seluruh karyawan pada departemen Service Management PT Telkomsel.

Penelitian ini di bagi dalam tiga jenis variable antara lain, variabel bebas dalam penelitian ini adalah berbagi pengetahuan, yaitu aktifitas antar karyawan dalam suatu perusahaan untuk saling bertukar ide, pengetahuan dan berbagi pengalaman atau informasi untuk menciptakan sesuatu yang baru demi meningkatkan kompetensi atau daya saing, yang diukur berdasarkan *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. *Knowledge donating* merupakan aktifitas memberikan atau membagikan informasi maupun pengetahuan yang dimiliki karyawan kepada karyawan lain berdasarkan sistem struktur, tugas dan hubungan interpersonal, sedangkan *knowledge collecting* yaitu aktifitas karyawan dalam menerima informasi maupun

pengetahuan yang dimiliki karyawan lain berdasarkan sistem struktur, tugas dan hubungan interpersonal.

Variabel antara dalam penelitian ini adalah inovasi jasa/pelayanan. Inovasi jasa/pelayanan merupakan sarana pelayanan dimana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan kinerja pasar mereka untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis saat ini, yang dapat diukur berdasarkan layanan pasar baru, layanan perusahaan baru, proses pengiriman baru, modifikasi layanan, jalur ekstensi layanan, reposisi layanan.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja departemen. Kinerja departemen merupakan hasil kerja yang dapat dicapai sekelompok karyawan dalam satu departemen baik secara kuantitatif maupun kualiatif berdasarkan kewenangan, tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan departemen, yang diukur berdasarkan tingkat efisiensi, efektivitas, ketepatan waktu, kepuasan pelanggan dan hubungan karyawan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, dokumentasi dan menyebar kuesioner kepada responden dalam objek penelitian sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan. Kuesioner tersebut merupakan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dan berupa daftar pernyataan yang telah ditentukan.

Uji analisis data menggunakan uji validitas dan uji reliabiltas data. Uji validitas dilihat berdasarkan hasil *convergent validity, discriminant validity*, dan nilai *average variance extracted* (AVE) yang lebih besar dari 0,5. Sedangkan uji reliabilitas dinilai dari *composite reliability,* dan *cronbach alpha* yang lebih dari 0,7. Selanjutnya pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS).

HASIL

Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-*square* yang merupakan uji *goodness-fit model*. Pengaruh *knowledge donating* dan *knowledge collecting* terhadap inovasi jasa memberikan nilai R-Squared sebesar 0.319027 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel inovasi jasa dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel *knowledge donating* dan *knowledge collecting* sebesar 32%, sedangkan 68% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Variabilitas variabel inovasi ini bernilai kecil, karena sebagian besar inovasi jasa/pelayanan yang dilakukan tidak sepenuhnya berasal dari karyawan departemen *Service Management* tetapi dari perusahaan dan telah menjadi standar perusahaan. Inovasi jasa/pelayanan yang berasal dari karyawan dilaksanakan atas persetujuan perusahaan. Inovasi dari perusahaan akan mempengaruhi pula pada sistem dan fitur pelayanannya seperti penggunaan Tap Izy mengubah sistem pelayanan transaksi dengan menggunakan mesin.

Knowledge donating dan *knowledge collecting* serta inovasi jasa terhadap kinerja departemen memberikan nilai R-Squared sebesar 0.720091 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel kinerja departemen dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel *knowledge donating* dan *knowledge collecting* serta inovasi jasa sebesar 72%, sedangkan 28% dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

Secara ringkas, hasil pengujian hipotesis antar variabel dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1
Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STERR|)	T - tabel	Kesimpulan
Knowledge Donating -> Inovasi Jasa	0.308	2.884073	≥1,96	Hipotesis 1 diterima
Knowledge Donating -> Kinerja Departemen	0.380	6.126535	≥1,96	Hipotesis 2 diterima
Knowledge Collecting -> Inovasi Jasa	0.316	2.772125	≥1,96	Hipotesis 3 diterima
Knowledge Collecting -> Kinerja Departemen	0.039	0.417614	≤1,96	Hipotesis 4 ditolak
Inovasi Jasa -> Kinerja Departemen	0.560	8.297945	≥1,96	Hipotesis 5 diterima
Knowledge Donating ->Inovasi Jasa -> Kinerja Departemen	Koefisien pengaruh 0,308 x 0,5607 = 0,1727			Hipotesis 6 ditolak
Knowledge Collecting ->Inovasi Jasa -> Kinerja Departemen	Koefisien pengaruh 0,316 x 0,5607 = 0,1772			Hipotesis 7 diterima

Sumber: *Output* PLS 2.0

PEMBAHASAN

Berikut akan dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh *knowledge donating* dan *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen melalui inovasi jasa/pelayanan.

Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap Inovasi Jasa / Pelayanan

Knowledge donating yang dijelaskan berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,28 menunjukkan bahwa aktifitas *knowledge donating* dilakukan karyawan secara aktif. Begitu pula pada inovasi jasa berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,02 menunjukkan bahwa karyawan telah melakukan inovasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggannya.

Berdasarkan pengujian hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengaruh *knowledge donating* terhadap inovasi jasa/pelayanan berpengaruh positif dan signifikan, yaitu apabila semakin tinggi aktifitas *knowledge donating* maka akan semakin meningkat pula inovasi jasa, sehingga H1 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Kamasak dan Bulutlar, 2010).

Penelitian ini menunjukkan bahwa aktifitas *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan pada *Service Management* Jawa Timur *Department* PT Telkomsel, Tbk dalam memberikan pengetahuan dan / atau informasi dilaksanakan secara aktif. Karyawan memberikan pengetahuan yang dia miliki kepada rekannya mengenai apa yang dia ketahui tentang bisnis di lingkungan kerjanya, yaitu bisnis komunikasi seluler akan mendorong karyawan lain dalam membuat ide-ide baru pada pelayanannya. Misalnya sistem dalam bisnis komunikasi seluler dapat memberikan ide dalam menyediakan jalur ekstensi layanan yaitu memberikan penambahan atau perpanjangan waktu dalam pelayanannya. Inovasi ini dapat dilihat bahwa PT Telkomsel memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan membuka kantor GraPari dalam waktu 24 jam nonstop.

Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap Inovasi Jasa / Pelayanan

Knowledge collecting yang dijelaskan berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,24 menunjukkan bahwa aktifitas *knowledge collecting* dilaksanakan secara aktif. Begitu pula pada inovasi jasa berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,02 menunjukkan bahwa karyawan melakukan inovasi dalam pelayanannya.

Berdasarkan pengujian hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengaruh *knowledge collecting* terhadap inovasi jasa/pelayanan berpengaruh positif dan signifikan, yaitu apabila semakin tinggi aktifitas *knowledge collecting* maka akan semakin meningkat pula inovasi jasa, sehingga H2 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Kamasak dan Bulutlar, 2010).

Penelitian ini menunjukkan bahwa aktifitas *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan pada *Service Management* Jawa Timur *Department* PT Telkomsel, Tbk dalam menerima pengetahuan dan/atau informasi dilaksanakan secara aktif. Karyawan yang menerima pengetahuan dari rekannya, seperti pengetahuan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan pengalaman dan keterampilan dari karyawan lain akan memberikan kemudahan pada karyawan tersebut dalam menyelesaikan tugasnya dan akan membuat inovasi-inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Inovasi yang dapat dibuat antara lain proses pengiriman baru, jalur ekstensi layanan, modifikasi dan reposisi layanan.

Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap Kinerja Departemen

Knowledge donating yang dijelaskan berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,28 menunjukkan bahwa aktivitas *knowledge donating* dilakukan karyawan secara aktif. Begitu pula pada kinerja departemen berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,04 menunjukkan kinerja departemen dalam keadaan baik.

Berdasarkan pengujian hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengaruh *knowledge donating* terhadap kinerja departemen berpengaruh positif dan signifikan, yaitu apabila semakin meningkat aktivitas *knowledge donating* maka akan meningkat pula kinerja departemen, sehingga H3 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Sen Wu, Jong Lee dan Fen Tsai, 2012 serta penelitian dari Lauring dan Selmer, 2010).

Penelitian ini menunjukkan bahwa aktifitas *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan di *Service Management* Jawa Timur *Department* PT Telkomsel, Tbk dalam memberikan pengetahuan dan / atau informasi dilaksanakan secara aktif. Aktifitas memberikan peningkatan terhadap kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel. Peningkatan yang paling terlihat yaitu pada efektifitas kinerja departemen, dimana departemen ini menggunakan prosedur kerja yang efektif untuk meningkatkan kualitas *output* pekerjaan yang diinginkan.

Informasi yang dimiliki karyawan tidak hanya dalam hal pengetahuan, tetapi juga dalam hal pengalaman. Pengalaman karyawan lama dalam membuat prosedur kerja

untuk menghasilkan *output* mempengaruhi prosedur kerja saat ini. Dengan prosedur yang efektif akan menghasilkan *output* yang berkualitas dengan tepat waktu dan memenuhi target perusahaan serta penggunaan biaya sumber daya yang efisien.

Kinerja departemen dilihat dalam hal kepuasan pelanggan, menunjukkan kategori sedang sehingga dapat dikatakan bahwa pelanggan kurang merasa puas dengan pelayanan yang diberikan. Misalkan dalam menyelesaikan keluhan karena jaringan internet, karyawan tidak bisa mengatasi secara langsung, karena jaringan di tiap daerah berbeda tergantung kondisi daerah itu sendiri. Sehingga pelanggan tidak segera mendapatkan solusi dari keluhannya karena jaringan yang bermasalah.

Pengaruh *Knowledge Collecting* Terhadap Kinerja Departemen

Knowledge collecting yang dijelaskan berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi, yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,24 menunjukkan aktifitas *knowledge collecting* dilaksanakan secara aktif. Begitu pula pada kinerja departemen berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,04 menunjukkan kinerja departemen dalam keadaan yang baik.

Berdasarkan pengujian hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengaruh *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, sehingga H4 ditolak. Aktifitas *knowledge collecting* yang dilaksanakan memberikan pengaruh yang sangat kecil, seakan-akan tidak berpengaruh terhadap kinerja departemen. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian (Sen Wu, Jong Lee dan Fen Tsai, 2012 serta penelitian dari Lauring dan Selmer, 2010).

Aktifitas *knowledge collecting* hanya berpengaruh kecil terhadap meningkatnya kinerja departemen *Service Management* di PT Telkomsel. Ini dapat terjadi karena karyawan lebih nyaman mengunakan prosedur atau cara mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan dari pada cara yang diberikan rekannya. Sehingga pengetahuan dari karyawan lain mengenai prosedur dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan tidak diterapkan oleh karyawan tersebut. Hal ini dapat disebabkan karena kemampuan karyawan dalam menggunakan prosedur kerja yang baru masih kurang.

Pengaruh Inovasi Jasa/Pelayanan Terhadap Kinerja Departemen

Inovasi jasa/pelayanan yang dijelaskan berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi yaitu dengan skor rata-rata sebesar 4,02 menunjukkan departemen telah melakukan inovasi dalam pelayanannya. Begitu pula pada kinerja departemen berdasarkan analisis deskriptif responden merupakan dalam kategori tinggi dengan skor rata-rata sebesar 4,04 menunjukkan kinerja departemen tersebut baik.

Berdasarkan pengujian hipotesis pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa pengaruh inovasi jasa terhadap kinerja departemen berpengaruh positif dan signifikan, yaitu apabila semakin meningkatnya inovasi jasa/pelayanan, maka akan meningkat pula kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, sehingga H5 diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Grawe, Chen dan Daugherty, 2009).

Contoh inovasi jasa/pelayanan yang dibuat oleh departemen ini yaitu adanya program *maintenance* pelanggan. Program ini bertujuan untuk menumbuhkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dengan program *maintenance* pelanggan ini,untuk pelanggan lama yang apabila berulang tahun pada hari tersebut, dia akan mendapatkan kue, sovenir atau mendapatkan *free* SMS atau telepon. Sedangkan untuk pelanggan yang baru, apabila dia membeli kartu Hallo di kantor GraPari, dia mendapatkan *voucher* makan atau *voucher* BBM. Selain itu pada pembelian produk apa saja sebanyak poin yang ditentukan, pelanggan akan mendapatkan sovenir.

Inovasi jasa/pelayanan yang telah menjadi standart perusahaan antara lain dalam hal penataan pada lokasi gerai GraPari. Perubahan *style* mencakup dari perubahan dekorasi seperti penambahan sofa sebagai tempat antri pelanggan, modifikasi dari fitur yang menggunakan Tap Izy untuk transaksi pengganti mata uang, dan sistem pelayanan yang memberikan pelayanan cepat untuk mengatasi keluhan pelanggan, serta *greetimg* untuk *customer service.* Selain itu perubahan dalam mensurvey tingkat kepuasan pelanggan yang sebelumnya menggunakan kertas menjadi survey dengan menggunakan SMS.

Pengaruh *Knowledge Donating* Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung *knowledge donating* terhadap kinerja departemen melalui inovasi jasa menunjukkan nilai koefisien pengaruh yang lebih kecil yaitu sebesar 0,1727 dari pengaruh langsung variabel *knowledge donating* terhadap kinerja departemen yaitu sebesar 0,3806. Sehingga inovasi jasa bukan merupakan mediator pengaruh *knowledge donating* terhadap kinerja departemen. Penelitian ini menunjukkan bahwa H6 ditolak.

Aktifitas *knowledge donating* yang dilakukan karyawan departemen *Service Management* PT Telkomsel memberikan pengaruh yang besar terhadap munculnya inovasi jasa/pelayanan pada departemen tersebut. Begitu pula pada hubungan inovasi jasa/pelayanan terhadap kinerja departemen juga memberikan pengaruh yang besar.

Pengaruh inovasi jasa/pelayanan sendiri tidak memberikan pengaruh sebagai perantara hubungan *knowledge donating* terhadap kinerja departemen. Hal ini disebabkan karena kegiatan yang dijalankan karyawan dalam memberikan pengetahuan dan/atau informasi kepada karyawan lain dilakukan secara aktif terutama oleh karyawan yang bekerja lebih dulu dengan pengalaman dan keterampilan yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan lain, sehingga dapat secara langsung memberikan peningkatan pada kinerja departemennya.

Pengaruh *Knowledge Collecting* Terhadap Kinerja Departemen Melalui Inovasi Jasa/Pelayanan

Hasil penelitian pengaruh tidak langsung *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen melalui inovasi jasa menunjukkan nilai koefisien pengaruh yang lebih besar yaitu sebesar 0,1772 dari pengaruh langsung *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen yaitu sebesar 0,0399. Sehingga inovasi jasa merupakan mediator pengaruh *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen. Penelitian ini menunjukkan bahwa H7 diterima.

Aktifitas *knowledge collecting* yang dilakukan karyawan

departemen *Service Managemenet* PT Telkomsel akan memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja departemen apabila inovasi jasa/pelayanan meningkat. Karyawan yang menerima pengetahuan dan informasi dari rekannya akan meningkatkan munculnya inovasi atau ide-ide dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan.

Inovasi-inovasi ini selanjutnya diproses oleh karyawan untuk dapat diterapkan dalam kinerja mereka. Misalnya dalam membuat fitur pelayanan yang lebih kompetitif dengan menggunakan *software/hardware* dalam proses pelayanannya memberikan peningkatan pada kinerja departemen mereka. Prosedur pelayanan yang baru memberikan pelayanan yang lebih cepat. Dengan demikian kinerja departemen tersebut akan meningkat seiring dengan meningkatnya inovasi jasa/pelayanan yang diberikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan yang dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu (1) *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi jasa/pelayanan, yaitu semakin tinggi aktifitas *knowledge donating* maka akan meningkatkan inovasi jasa/pelayanan departemen *Service Management* PT Telkomsel, (2) *knowledge donating* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, yaitu semakin tinggi aktifitas *knowledge donating* maka akan meningkatkan kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, (3) *knowledge collecting* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi jasa/pelayanan, yaitu semakin tinggi aktifitas *knowledge collecting* maka akan meningkatkan inovasi jasa/pelayanan departemen *Service Management* PT Telkomsel, (4) *knowledge collecting* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, yaitu aktifitas *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen tersebut pengaruhnya sangat kecil seakan-akan tidak berpengaruh.

Dalam penelitian ini juga disimpulkan bahwa (5) inovasi jasa/pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, yaitu semakin meningkat inovasi jasa/pelayanan maka akan semakin meningkat pula kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, (6) inovasi jasa/pelayanan sebagai variabel mediasi tidak mempengaruhi hubungan *knowledge donating* terhadap kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel, (7) inovasi jasa/pelayanan sebagai variabel mediasi mempengaruhi hubungan *knowledge collecting* terhadap kinerja departemen *Service Management* PT Telkomsel.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, peneliti dapat memberikan beberapa masukan antara lain aktifitas *knowledge sharing* yang dilakukan karyawan departemen *Service Management* PT Telkomsel sangat dipengaruhi oleh aktifitas karyawan dalam memberikan (*knowledge donating*) dan menerima (*knowledge collecting*) informasi dan/atau pengetahuan dari karyawan lain baik berdasarkan pengalaman atau keterampilan, sehingga disarankan agar karyawan secara aktif meningkatkan aktifitas *knowledge sharing* tersebut dengan menerapkan pengetahuan atau informasi yang diterima untuk

membuat ide atau inovasi dalam pelayanannya. Selain itu, aktifitas *knowledge collecting* sendiri belum memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja departemen, sehingga disarankan agar karyawan departemen *Service Management* Jawa Timur PT Telkomsel mengadakan pelatihan atau diskusi antar karyawan dalam satu departemen mengenai pemilihan prosedur atau cara kerja yang lebih efisien untuk diterapkan dalam pekerjaannya.

Kepuasan pelanggan dalam pengukuran kinerja departemen masih dalam kategori sedang, untuk itu disarankan kepada karyawan departemen *Service Management* Jawa Timur PT Telkomsel untuk meningkatkan pelayanannya antara lain dengan memberikan fasilitas kenyamanan dan interaksi yang baik dengan pelanggan, misalnya dengan tanggap memberikan solusi terhadap keluhan pelanggan. Penelitian ini selanjutnya hanya dibatasi oleh beberapa indikator yang belum sepenuhnya mempengaruhi dalam pengukuran masing – masing variabel. Untuk itu agar penelitian selanjutnya dapat lebih disempurnakan dengan mengukur variabel penelitian dengan menggunakan indikator yang lain yang seringkali lebih berpengaruh pada perkembangan suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, Intekhab (Ian). 2011. Exploring Cross-National Differences In Service Innovation Process AndStrategy In Developing And Developed Nations. *Journal of Service Management*, (*Online),* 22 (5): 586-606.

Aulawi, Hilmi., Govindaraju, Suryadi dan Sudirman. 2009. Hubungan Knowledge Sharing Behavior dan Individual Innovation Capability. *Jurnal Teknik Industri,* (*Online*), 11 (2): 174-187.

Gitanauli, Tiurma dan Munir. 2010. Pengaruh Knowledge Sharing dan Absorptive Capacity terhadap Innovation Capability pada Direktorat Corporate Service dan Direktorat Marketing di PT. Indosat Tbk. *Journal of Management and Business Review*, (*Online),* 7 (1): 59-71.

Grawe, Scott., Chen dan Daugherty. 2009. The relationship between strategic orientation, service innovation, and performance*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, (Online),* 39 (4): 282-30.

Ho, Li-An. 2011. Meditation, Learning, Organizational Innovation And Performance. *Industrial Management & Data Systems*, (*Online*)*,* 111 (1): 113-131.

Hoonsopon, Danupol. 2009. The Empirical Study of the Impact of Product Innovation Factors on the Performance of New Products: Radical and Incremental Product Innovation. *The Business Review Cambridge, (Online*), 12 (2): 155-162.

Kamasak, Rifat dan Fusun Bulutlar. 2010. *European Business Review, (Online)*, 22 (3): 306-317.

Lauring, Jakob dan Jan Selmer. 2010. Multicultural Organizations: Common Language, Knowledge Sharing And Performance*. Personnel Review,* (*Online*), 40 (3): 324-343.

Matzler, K., Renzl, B., Julia M, Herting, S., Mooradian, T.A., 2008, Personality Traits and Knowledge Sharing, *Journal of*

Economic Psychology, Online, 29: 301–313.

Moeheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi.* Bogor: Ghalia Indonesia

Prawirosentono, S. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan: Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia.* Yogyakarya: BPFE

Ramanathan, Ramakrishnan., Andrew Block, Prithwiraj Nath dan Lvc Muyldermans. 2010. Impact Of Environmental Regulations On Innovation And Performance In The Uk Industrial Sector. *Management Decision, Online,* 48 (10): 1493-1513.

Sen Wu, Chao., Cheng – Jong Lee, Li – Fen Tsai. 2012. Research On The Knowledge Sharing, Adventure Recreation And Performance Of Information System R&D Personnel. *The International Journal of Organizational Innovation, Online*, 5 (1): 1493-1513.

Wang, Ming, Kuen. 2011. An Empirical Study Of The Relationships Amongs Employee's Perceptions Of Hr Practice, Human Capital, And Departement Performance: A case of AT &T subordinate Telecoms Company In Taiwan. *International Business Group, Online*, 38: 3777-3783.