

***KNOWLEDGE TRANSFER PADA IMPLEMENTASI
SYSTEM APPLICATION AND PROCESSING (SAP)
DI KANTOR PUSAT PT. PEGADAIAN JAKARTA***



SKRIPSI

Oleh:

Nama: Risang Dewandaru Samodro

No. Mahasiswa: 15312521

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

***KNOWLEDGE TRANSFER PADA IMPLEMENTASI
SYSTEM APPLICATION AND PROCESSING (SAP)
DI KANTOR PUSAT PT. PEGADAIAN JAKARTA***

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII

Oleh:

Nama: Risang Dewandaru Samodro

No. Mahasiswa:15312521

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman sanksi apa pun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 28 Januari 2022

Penulis,



Risang Dewandaru Samodro

HALAMAN PENGESAHAN

KNOWLEDGE TRANSFER PADA IMPLEMENTASI SAP DI KANTOR PUSAT
PT. PEGADAIAN JAKARTA

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

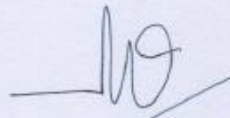
Nama: Risang Dewandaru Samodro

No. Mahasiswa: 15312521

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 28 Januari 2022

Dosen Pembimbing,



Fitriati Akmila, S.E., M.Com.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**KNOWLEDGE TRANSFER PADA IMPLEMENTASI SAP DI KANTOR PUSAT PT.
PEGADAIAN JAKARTA**

Disusun Oleh : **RISANG DEWANDARU SAMODRO**

Nomor Mahasiswa : **15312521**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: **Rabu, 02 Maret 2022**

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Fitriati Akmila,,S.E., M.Com.

Penguji : Hendi Yogi Prabowo,,SE., M.For.Accy., Ph.D.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan nikmat, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“KNOWLEDGE TRANSFER PADA IMPLEMENTASI SAP DI KANTOR PUSAT PT. PEGADAIAN JAKARTA”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Shalawat serta salam tak lupa terucap kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat-sahabatnya.

Tidak lupa ucapan terima kasih diberikan kepada pihak-pihak yang terlibat dalam mendukung kelancaran penulisan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung. Penulis secara khusus mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Widiasmoro Ibnu Riyanto dan Ibu Ary Pudyanti selaku orang tua penulis, serta seluruh keluarga besar yang selalu memberikan doa dan semangat kepada penulis untuk segera menyelesaikan Pendidikan
2. Ibu Fitriati Akmila, SE., M.Com. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan arahan berupa nasihat dan saran serta dukungan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Yusuf dan Omi selaku sahabat baik penulis yang sudah memberikan doa dan dukungan kepada penulis dan senantiasa menemani penulis disaat senang maupun susah.
4. Cahyo, Iqbal, Suryo, Ezra, Rafi, Afif, Iqbal, dan Bagoes yang telah menemani hari-hari penulis selama kuliah yang penuh dengan suka dan duka.

Penulis berharap semoga karya ini mampu memberikan manfaat bagi banyak pihak. Penulis juga berharap, semoga Allah SWT meridhoi penulisan skripsi ini.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 28 Januari 2022

Penulis,



Risang Dewandaru Samodro

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1 Kajian Pustaka.....	6
2.1.1 Sistem Informasi Akuntansi.....	6
2.1.2 Proses Bisnis dalam Perusahaan.....	7
2.1.3 <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	9
2.1.4 <i>Knowledge Management</i>	11
2.1.5 Knowledge Creation.....	12
2.1.6 Knowledge Transfer.....	13
2.2. Penelitian Terdahulu.....	15
2.3. Kerangka Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	19
3.1. Metode Penelitian.....	19
3.2. Obyek Penelitian.....	19
3.3. Data.....	20
3.4. Sumber Data.....	20
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	20

3.6.	Teknik Analisis Data.....	22
3.7.	Uji Keabsahan Data.....	23
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....		25
4.1.	Profil PT. Pegadaian.....	25
4.2.	Struktur Organisasi PT. Pegadaian.....	27
4.3.	Sistem Informasi di PT. Pegadaian.....	27
4.4	Implementasi SAP di PT. Pegadaian.....	30
4.4.1	Modul-modul SAP di PT. Pegadaian.....	30
4.4.2	Proses Implementasi Sistem ERP.....	34
4.4.3	Desain Antarmuka.....	38
4.5.	<i>Knowledge Transfer</i> pada Implementasi SAP di PT. Pegadaian.....	41
4.5.1	<i>Knowledge</i> pada implementasi SAP di PT. Pegadaian.....	41
4.5.2	<i>Knowledge Transfer</i> pada Implementasi SAP di PT. Pegadaian....	43
4.6	Kendala <i>Knowledge Transfer</i> pada Implementasi SAP.....	46
4.7	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	47
BAB V.....		50
KESIMPULAN.....		50
5.1.	Kesimpulan.....	50
5.2.	Keterbatasan Penelitian.....	52
5.3.	Saran.....	53
DAFTAR PUSTAKA.....		54

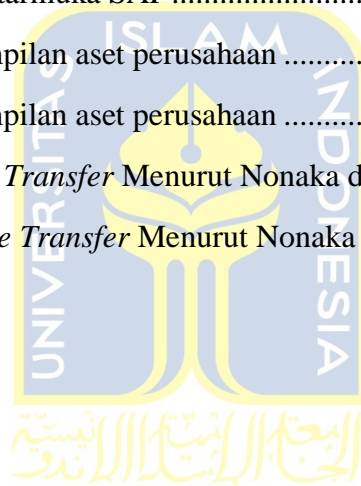
DAFTAR TABEL

2.1 Penelitian Terdahulu	16
4.1 Perincian Dana Implementasi SAP PT. Pegadaian.....	31
4.2 <i>Knowledge Transfer</i> pada Implementasi SAP di PT. Pegadaian	45



DAFTAR GAMBAR

2.1 <i>Knowledge Management System</i>	11
2.2 Kerangka Penelitian	18
4.1 Struktur Organisasi PT. Pegadaian	25
4.2 <i>Timeline training</i> dan <i>go-live</i> SAP di PT. Pegadaian	32
4.3 <i>Roadmap</i> implementasi SAP di PT. Pegadaian	34
4.4 Tampilan halaman log in SAP	36
4.5 Tampilan desain antarmuka SAP	36
4.6 Tampilan desain antarmuka SAP	37
4.7 <i>User manual</i> penampilan aset perusahaan	39
4.8 <i>User manual</i> penampilan aset perusahaan	39
4.9 Konsep <i>Knowledge Transfer</i> Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)	41
4.10 Konsep <i>Knowledge Transfer</i> Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Pertanyaan dan Jawaban.....	55
Lampiran 2. Perjanjian Kerja PT. Pegadaian dan PT. Telkom	74
Lampiran 3. Tampilan Bahan Presentasi <i>Workshop</i>	75
Lampiran 4. SAP User Handbook.....	76



ABSTRAK

Enterprise Resource Planning (ERP) adalah teknologi atau sistem informasi yang memiliki basis data terintegrasi atas semua proses bisnis perusahaan. ERP banyak digunakan oleh perusahaan demi memberi keunggulan kompetitif atas perusahaan lain. Implementasi ERP pada perusahaan harus dilakukan dengan baik agar fungsinya dapat dialami oleh perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan proses *knowledge transfer* pada implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian. Penelitian ini menggunakan teori *knowledge transfer* oleh Nonaka dan Takeuchi yang dapat dikategorikan menjadi *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, wawancara dengan informan, dokumen dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kantor pusat PT. Pegadaian berhasil melakukan berbagai cara dalam *knowledge transfer* pada implementasi SAP.

Kata kunci: Implementasi ERP, *knowledge transfer*

ABSTRACT

Enterprise Resource Planning (ERP) is technology or information system consist of integrated data of all company's business process. ERP is widely used by companies to give them competitive advantages over other companies. ERP implementation in the company must be done properly so that its potential can be experienced by the company. This study aims to explain knowledge transfer process on the implementation of SAP at the head office of PT. Pegadaian. This study uses the theory of knowledge transfer by Nonaka and Takeuchi which can be categorized into *socialization*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. This study uses qualitative methods, interview with informants, documents and observations. The result showed that the head office of PT. Pegadaian has succeeded in transferring knowledge in SAP implementation using various ways.

Key words: ERP implementation, *knowledge transfer*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi dan globalisasi memicu semakin meningkatnya sebuah kompetisi di suatu bidang usaha. Berdasarkan fenomena tersebut, perusahaan mencari cara baru untuk bertahan dan sukses. Setiap organisasi berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik baik dari sisi operasional perusahaan maupun pelayanan terhadap pelanggan. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi adalah menggunakan sistem yang terintegrasi yaitu *Enterprise Resource Planning* (ERP) (Abbasi, Zamani, dan Valmohammadi, 2014).

Kure (2019) menyatakan, Andreas Diantoro selaku *Managing Director* SAP mengaku jumlah perusahaan di Indonesia yang menggunakan solusi aplikasi ERP mencapai 80%. Transformasi bisnis dilakukan oleh perusahaan untuk bersaing di era digital dengan perusahaan nasional maupun internasional. Implementasi ERP ini hampir dilakukan oleh perusahaan dari berbagai sektor yaitu jasa, *customer service*, furnitur, retail, dan *wholesale*.

ERP adalah teknologi atau sistem informasi yang memiliki basis data terintegrasi atas semua aktivitas bisnis perusahaan dan pengaksesan data secara *real time* (Rodriquez, Jose, Castillo, dan Svensson, 2019). Perusahaan yang menggunakan ERP mempunyai banyak keuntungan jika diadopsi dengan baik. Perusahaan dapat mengurangi biaya operasional atas dasar informasi dari konsumen dan bagian informasi dan perusahaan akan mengalami kenaikan

pendapatan karena banyak konsumen yang puas akan layanan perusahaan yang lebih cepat karena perusahaan sudah menggunakan ERP.

Pada penggunaannya ERP memiliki banyak tantangan dan permasalahan. Masalah yang sering ditemui adalah kebutuhan sumber daya manusia yang tidak terpenuhi. Konflik ini terjadi karena perusahaan akan menghilangkan praktik kerja sebelumnya dan akan mempunyai praktik baru yang sulit diterima oleh individu di perusahaan (Sang, Lee, dan Lee, 2007).

Terdapat proses di mana individu di sebuah perusahaan harus beradaptasi, mempelajari, dan akhirnya lihai dalam mengoperasikan sistem ERP. Maka dari itu perusahaan harus dapat mengelola pengetahuan ini demi kemajuan perusahaan, karena pengetahuan ini dapat membantu mempercepat akses informasi, membuat keputusan menjadi lebih mudah, dan menaikkan efisiensi perusahaan.

Pada proses pengelolaan pengetahuan perusahaan, pengetahuan dianggap sebagai komponen utama dalam andilnya terhadap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan (Mirzaee dan Ghaffari, 2018). Maka dari itu perusahaan harus mempunyai cara yang baik dalam mendapatkan, mengumpulkan dan menyampaikan pengetahuan ke individu lain di perusahaan.

Banyak perusahaan di Indonesia yang sudah menggunakan sistem ERP untuk membantu proses bisnis perusahaan contohnya PT. Semen Indonesia, PTPN, dan PT. Barata Indonesia. Seperti yang dilaporkan oleh Sujadi (2019), salah perusahaan yang mengimplementasikan ERP adalah PT. Semen Indonesia. Jobi Triananda Hasjim selaku direktur utama PT. Semen Indonesia, perusahaannya membutuhkan

sebuah sistem ERP yang mampu mengintegrasikan proses bisnis di perusahaannya untuk dapat memudahkan kegiatan di perusahaan, dan pelanggannya. Bagi perusahaan diharapkan ERP mampu menunjang kualitas pekerjaan baik dari aspek kecepatan dan ketepatan untuk memudahkan pengambilan keputusan. Kepuasan pelanggan akan terjadi jika organisasi dapat memberikan pelayanan yang baik dan cepat.

Perusahaan lain yang sudah mengadopsi penggunaan *software* ERP adalah PT. Perkebunan Nusantara atau yang dikenal dengan PTPN. Wulandari (2019) menyatakan, Veby Pudiansyah selaku Kepala Bagian Manajemen Kinerja Korporasi PTPN menyatakan bahwa PTPN membutuhkan sistem ERP untuk membantu operasional perusahaan karena sistem manajemen yang cepat, akurat, dan terintegrasi dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

PT. Barata Indonesia perusahaan yang bergerak di bidang *Engineering, Procurement and Construction* sudah menggunakan SAP sejak 1 Maret 2019. Oksarlidady Arifin selaku Direktur Utama PT. Barata Indonesia menyatakan SAP akan membantu mengoptimalkan kinerja perusahaan karena sudah mempunyai aplikasi yang dapat membantu pengaturan sumber daya dan operasional termasuk produksi dan distribusi. Pada awalnya pengadopsian SAP melewati masa kesulitan untuk meninggalkan sistem lama yang sudah dikenal oleh perusahaan, namun direktur utama PT. Barata Indonesia mengaku SAP dengan sistem terintegrasinya akan membantu semua proses bisnis di perusahaan dengan lebih efektif (Azmi, 2018).

Sudah banyak dilakukan penelitian tentang pengimplementasian ERP pada suatu organisasi. Dalam penelitian Sang, Lee dan Lee (2007), penelitian dilakukan untuk melihat bagaimanakah proses *knowledge transfer* praktik kerja pada saat perusahaan mengadopsi sistem ERP. Hasil didapatkan berbeda setiap individu, dan perbedaan ini juga mempengaruhi interaksi antar pegawai dan tipe praktik kerja. Dalam penelitian lain oleh Abbasi (2014), implementasi ERP berpengaruh terhadap kenaikan standar organisasi, kualitas laporan yang dikeluarkan dan arus informasi yang cepat menyebabkan organisasi yang lebih terintegrasi. Berdasarkan Mirzaee dan Ghaffari (2018), *knowledge sharing* dalam organisasi dipengaruhi oleh penggunaan sistem informasi. Dalam implementasi ERP organisasi harus mengetahui apakah dilakukan dengan baik atau tidak, penelitian Barth dan Koch (2019) menyatakan terdapat 14 *critical success factors* terhadap implementasi ERP. Pada penelitian Rodriguez, Jose, Castillo, dan Svensson (2019), implementasi ERP juga bisa berpengaruh terhadap proses inovasi bisnis organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui proses implementasi ERP di perusahaan BUMN besar di Indonesia dan perbedaannya dengan penelitian sebelumnya adalah peneliti melihat dengan cara apakah *knowledge transfer* terjadi pada saat implementasi ERP.

Dengan latar belakang yang dijelaskan di atas maka penelitian ini diberi judul **“*Knowledge Transfer Pada Implementasi System Application And Processing (SAP) di Kantor Pusat PT. Pegadaian Jakarta*”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, permasalahan pokok pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana proses implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian?
2. Bagaimana proses *Knowledge Transfer* pada implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan proses implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian
2. Menjelaskan proses *knowledge transfer* pada implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memiliki manfaat untuk:

1. Melihat dan mendeskripsikan proses bisnis di kantor pusat PT. Pegadaian.
2. Mengilustrasikan proses *knowledge transfer* pada perusahaan dan membantu proses implementasi ERP pada perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Sistem Informasi Akuntansi

Sistem informasi adalah sistem yang dimiliki perusahaan untuk membantu proses bisnis dengan menyediakan informasi yang relevan. Sistem informasi manajemen adalah sistem informasi yang dapat menyediakan laporan kegiatan organisasi dan membantu manajemen menjalankan fungsi *control* atas perusahaan (Laudon dan Laudon, 2016).

Sistem informasi akuntansi adalah sebuah sistem yang membantu manajemen untuk membuat keputusan dengan menyediakan dan mengolah data menjadi informasi yang relevan, dapat diandalkan, dan dapat dipahami (Romney & Steinbart, 2015).

Romney dan Steinbart (2015) menjelaskan bahwa sistem informasi akuntansi meliputi mengumpulkan, memasukkan, mengolah, menyimpan data dan kemudian menyediakan laporan. Sistem informasi akuntansi memiliki hal yang harus dimiliki untuk dapat berjalan dengan baik disebut juga dengan komponen sistem informasi akuntansi yaitu:

1. *People*
2. *Procedure and instructions*
3. *Data*
4. *Software*
5. *Information technology infrastructure*

6. *Internal control*

Sistem informasi harus mendukung tujuan bisnis perusahaan yaitu mendapatkan keuntungan. SIA dapat meningkatkan kualitas layanan dan mengurangi biaya, menaikkan efisiensi dan *knowledge sharing*. Jika sistem informasi tidak bisa menyediakan informasi yang dibutuhkan, perusahaan dapat melakukan pengambilan keputusan yang salah yang merugikan perusahaan.

Penggunaan sistem informasi juga harus didukung oleh manajemen yang kompeten dalam pengambilan keputusan atas laporan yang disediakan sistem informasi manajemen. Contoh sistem informasi adalah *enterprise resource planning* (ERP).

2.1.2 **Proses Bisnis dalam Perusahaan**

Perusahaan dapat berjalan dengan baik jika melakukan yang dinamakan proses *give-get exchange*. Proses mengeluarkan sesuatu untuk mendapatkan sesuatu contohnya adalah sebuah perusahaan mengeluarkan uang untuk membeli bahan baku dan membayarkan gaji pegawai. Setelah itu perusahaan mendapatkan uang atas pendapatan barang dan jasa yang disediakan. Proses ini harus dilakukan berulang-ulang untuk dapat dikatakan sebagai proses bisnis. Menurut Romney dan Steinbart (2015) terdapat 5 proses bisnis yang dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. *Revenue Cycle* yang meliputi proses bisnis dan pengolahan data yang berhubungan dengan kegiatan penjualan barang dan jasa kepada pelanggan dan penerimaan kas terhadap penjualan tersebut. Kegiatan dalam *revenue cycle* bisa dibagi menjadi 4 yaitu *sales order entry*, *shipping*, *billing*, dan *cash collections*.

2. *Expenditure Cycle* ini merupakan proses bisnis dan pengolahan data yang berhubungan dengan kegiatan pembelian barang dan jasa dan pengeluaran uang terhadap pembelian tersebut. Dalam proses ini perusahaan harus memiliki informasi yang baik terhadap barang dan jasa apa saja yang dibutuhkan oleh perusahaan dan *vendor* mana yang memiliki kualitas barang yang paling baik. *Expenditure cycle* juga harus dapat menentukan proses pembayaran yang dapat memaksimalkan keuangan perusahaan.
3. *Production Cycle* merupakan proses bisnis yang meliputi kegiatan produksi barang. Proses bisnis ini dapat mengetahui desain produk yang baik dan berapa sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat barang tersebut. Kegiatan dalam *production cycle* antara lain *product design, planning and scheduling, operations*, dan akuntansi biaya.
4. *Human Resource Cycle* adalah proses bisnis dan pengolahan data yang berhubungan dengan mengelola pegawai dalam suatu perusahaan. Proses bisnis dapat menyediakan informasi tentang berapa pegawai yang dibutuhkan dan keahlian khusus apa yang harus dimiliki pegawai.
5. *Financing Cycle* merupakan proses bisnis yang dilakukan secara berulang dengan maksud untuk menyediakan dana bagi perusahaan untuk melakukan kegiatan operasional. Proses bisnis ini meliputi kegiatan penjualan saham kepada investor, menerbitkan surat hutang dan membayarkan dividend kepada investor.

Pada saat ini, implementasi operasional dari siklus-siklus ini menggunakan sistem berbasis ERP. Karena dapat membantu mengintegrasikan semua proses

bisnis di sebuah organisasi dan menyediakan informasi yang relevan untuk manajemen membuat keputusan.

2.1.3 *Enterprise Resource Planning (ERP)*

Menurut Romney dan Steinbart (2015), ERP merupakan sistem yang mengintegrasikan semua aspek aktivitas perusahaan termasuk akuntansi, *marketing*, produksi, *inventory*, dan sumber daya manusia.

Sebuah sistem ERP dapat membantu perusahaan untuk mengelola informasi dari semua aktivitas yang ada di perusahaan. Penggunaan ERP disalah satu aktivitas akan mempengaruhi aktivitas lain, sistem yang terintegrasi membantu perusahaan beroperasi lebih cepat dan efisien.

ERP digunakan untuk membantu memudahkan komunikasi antar fungsi bisnis untuk menyediakan informasi yang relevan secara tepat dan cepat dalam pengambilan keputusan. ERP menggunakan sistem *database* terpusat yang dapat memberikan semua informasi ke semua proses bisnis di perusahaan.

Romney dan Steinbart (2015) terdapat bermacam-macam modul dalam sistem ERP yang dapat dipilih sesuai kebutuhan perusahaan. Contoh modul-modulnya yaitu:

1. Keuangan, meliputi buku besar dan sistem pelaporan keuangan
2. *Human Resource*, meliputi penggajian dan pelatihan bagi pegawai
3. *Purchasing*, meliputi pembelian barang, pemeriksaan *inventory*, dan manajemen gudang
4. *Manufacturing*, meliputi jadwal produksi, alur kerja, manajemen biaya dan *quality control*.

5. *Customer*, meliputi program loyalitas konsumen, penjualan, dan pemasaran

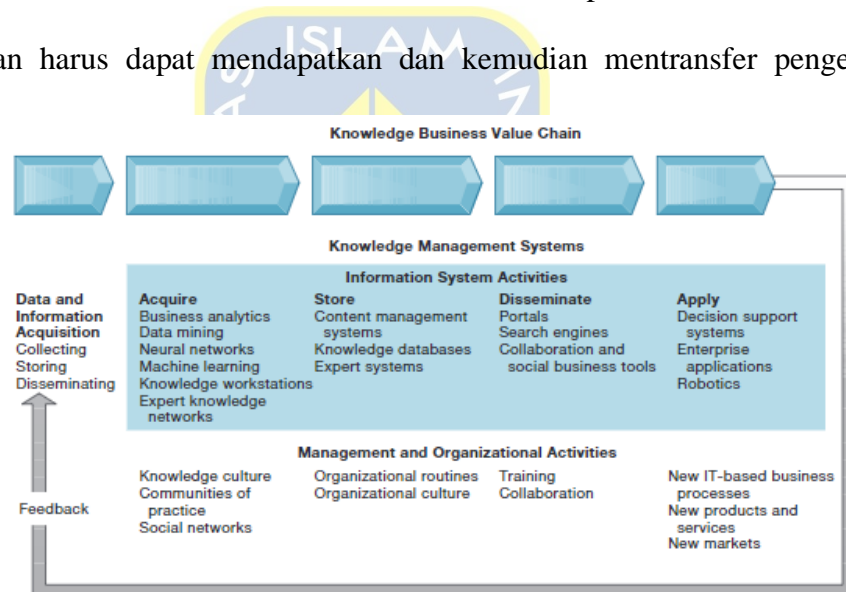
Salah satu aplikasi sistem ERP adalah SAP. SAP adalah salah satu penyedia perangkat lunak untuk manajemen proses bisnis dan menyediakan solusi efektif dalam penyediaan dan pengolahan data pada sebuah perusahaan. SAP mempunyai modul yang dapat membantu perusahaan dalam beroperasi yang sesuai dengan proses bisnisnya. Contoh modul yang terdapat dalam SAP adalah sebagai berikut:

1. *Financial Accounting* (FI) adalah modul yang menyediakan laporan keuangan bagi pengguna eksternal maupun internal. Laporan keuangan meliputi neraca, laporan arus kas, dan laporan laba rugi.
2. *Controlling* (CO) adalah modul yang mendukung proses budgeting dan monitoring keuangan melalui proses perencanaan, pelaporan, dan pemantauan operasi bisnis perusahaan.
3. *Sales and Distribution* (SD) adalah modul yang digunakan untuk pengolahan data pelanggan yang membeli barang perusahaan. Informasi lengkap pelanggan dibutuhkan untuk proses selanjutnya yaitu pengiriman barang.
4. *Material Management* (MM) adalah modul untuk mengelola informasi tentang kebutuhan perusahaan terhadap suatu bahan baku dan menyediakan informasi tersebut ke divisi *procurement* untuk ditindak lanjuti. Proses ini memiliki informasi tentang berapa banyak material pada suatu gudang dan perhitungan stok minimal.
5. *Product Planning* (PP) membantu perusahaan menentukan cara produksi yang tepat dengan melihat keuangan dan material yang dimiliki perusahaan.

6. *Human Capital Management* merupakan modul yang berfungsi untuk membantu perusahaan meraih keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya yang maksimal.

2.1.4. Knowledge Management

Knowledge Management merupakan proses untuk menghasilkan, mengumpulkan, mengategorikan dan menerapkan pengetahuan di sebuah perusahaan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif. *Knowledge* pada organisasi berasal dari individu dan sulit untuk ditransfer di perusahaan maka dari itu perusahaan harus dapat mendapatkan dan kemudian mentransfer pengetahuan



tersebut untuk bisa dapat digunakan oleh individu lainnya. Pada gambar 2.1 di bawah ini dijelaskan proses sistem *knowledge management* pada suatu perusahaan.

Gambar 2.1 Knowledge Management Systems

(Sumber: Laudon dan Laudon 2016)

Ada dua jenis *knowledge* yaitu *explicit* dan *tacit*. *Explicit knowledge* merupakan *knowledge* yang mudah untuk disebarkan karena berasal dari buku, laporan dan sumber tertulis lainnya. Sedangkan *tacit knowledge* merupakan

knowledge yang ada di dalam diri seseorang yang berisi pengalaman, intuisi dan *skill* dari orang tersebut. *Tacit knowledge* sulit untuk ditransfer ke orang lain karena sifatnya yang subjektif dan orang harus mempelajari dan mempraktikkannya sendiri (Laudon dan Laudon, 2016).

2.1.5. Knowledge Creation

Perusahaan dapat memiliki keuntungan kompetitif dibanding pesaingnya jika dapat melakukan proses bisnis dengan efektif dan efisien. Sebuah perusahaan dapat mengetahui cara bekerja baru yang lebih baik melalui perkembangan teknologi dan bagaimana perusahaan dapat memanfaatkannya tidak hanya pada level manajerial namun juga level operasional sehari-hari. Perusahaan harus dapat melakukan *knowledge creation*. Nonaka dan Takeuchi (1995) menyatakan bahwa terdapat 5 tahap yang dapat dilakukan dalam *knowledge creation*, yaitu:

1. *Sharing Tacit Knowledge*, *knowledge* perusahaan bukan dimiliki oleh perusahaan itu sendiri melainkan orang-orang yang ada di perusahaan dalam bentuk *tacit knowledge*. Namun *tacit knowledge* ini tidak mudah untuk disebarkan ke orang lain karena didapatkan sendiri oleh individu tersebut dan sulit untuk diekspresikan dengan kata-kata. Maka dari itu, proses ini sangat penting untuk *knowledge creation* perusahaan yang dapat dilakukan dengan percakapan antar pegawai yang berbeda fungsi dalam perusahaan namun mempunyai tujuan yang sama.
2. *Creating Concepts* merupakan proses di mana *tacit knowledge* diubah menjadi *explicit knowledge*. Metode yang digunakan antara lain adalah deduksi, induksi dan abduksi. Dengan bantuan analogi dapat membantu

pengertian antar individu di perusahaan. Karena atas pengertian tersebut bisa dibuat konsep atas sebuah *knowledge* yang dapat menjadi salah satu cara untuk menyelesaikan masalah dan menambah keuntungan perusahaan.

3. *Justifying Concepts*, merupakan proses di mana perusahaan dapat menerima konsep baru. Karena jika perusahaan ingin mengikuti majunya perkembangan perusahaan harus juga memiliki konsep baru yang dapat membantu memudahkan pekerjaan dan memaksimalkan profit perusahaan.
4. *Building an Archetype* merupakan cara perusahaan untuk menggabungkan konsep-konsep baru itu untuk menjadi *archetype* yang bisa berbentuk sebuah teknologi baru maupun sebuah komponen.
5. *Cross-Leveling Knowledge* merupakan proses terakhir dalam *knowledge creation* yang diharapkan dapat digunakan ditingkat organisasi maupun di luar organisasi. Di dalam organisasi sebuah *knowledge* yang digunakan dengan baik secara horizontal maupun vertikal pasti dapat membantu proses bisnis perusahaan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan *knowledge* yang digunakan di luar perusahaan oleh konsumen, *supplier* dan kompetitor. Sebagai contoh jika seorang konsumen melakukan sebuah kritik atas produk yang dapat menjadi koreksi untuk proses operasionalnya.

2.1.6. Knowledge Transfer

Menurut Pearlson, Saunders, dan Galletta (2015), *knowledge transfer* merupakan kegiatan menyebarkan pengetahuan dari orang ke orang lainnya dan dapat diserap oleh penerima sebagai pengetahuannya untuk membantu mengerjakan aktivitas bisnis yang ada di perusahaan.

Membuat pengetahuan perusahaan yang baru adalah hal yang harus dilakukan oleh perusahaan demi membantu berjalannya proses bisnis. Pengetahuan baru perusahaan bermula dari pengetahuan individu yang kemudian bertransformasi menjadi pengetahuan perusahaan yang akan sangat berguna. Pengetahuan harus terus diolah dan diberikan ke anggota perusahaan lain (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Setelah pengetahuan dibentuk terdapat 4 proses yang dilakukan untuk proses konversi pengetahuan (Pearlson dkk., 2015) yaitu :

1. *Socialization* merupakan proses membagi pengetahuan *tacit* pemberi sehingga menjadi pengetahuan *tacit* penerima. Pengetahuan diberikan kepada penerima dilakukan dengan pengalaman, hubungan mentor dan pembicaraan sederhana di kantor.
2. *Externalization* merupakan proses konversi pengetahuan *tacit* menjadi *explicit* bagi penerima, pengetahuan yang ada dibagi dengan yang lain sehingga menjadi pengetahuan baru bagi penerima melalui analogi, buku panduan, dan dokumen.
3. *Combination* merupakan proses mengubah pengetahuan *explicit* menjadi pengetahuan yang lebih komplit dan sistematis. Pengetahuan *explicit* yang sudah ada dikombinasikan, diedit atau diproses menjadi pengetahuan baru. Pengetahuan *explicit* yang ada disebarluaskan pada anggota perusahaan.
4. *Internalization* merupakan proses mengaplikasikan pengetahuan *explicit* dan akan menjadi pengetahuan *tacit* penerima. *Internalization* dilakukan

dengan cara “*learning by doing*”, artinya mempelajari yang sudah diajarkan secara langsung melalui pengetahuan yang sudah didokumentasikan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sang, Lee, dan Lee (2007) menggunakan *grounded theory* dan menggunakan wawancara sebagai sumber data. Penelitian ini menyebutkan bahwa setiap organisasi mempunyai cara-cara yang unik dalam mengadopsi sistem terintegrasi dan bagaimana proses *knowledge transfer* bisa terjadi pada semua level di organisasi.

Penelitian oleh Abbasi, Zamani, dan Valmohammadi (2014) dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara. Penelitian ini mendapatkan bahwa pengaruh implementasi ERP pada suatu organisasi adalah untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan, integrasi di organisasi yang lebih baik dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Penelitian yang dilakukan oleh Mirzaee dan Ghaffari (2018) mengangkat topik *knowledge sharing* yang terjadi pada penggunaan sistem informasi di sebuah organisasi. Peneliti mendapatkan bahwa *Information System dimensions* seperti kualitas sistem, kualitas layanan dan teknologi mempunyai peran yang besar terhadap *knowledge sharing* yang terjadi pada individu di organisasi.

Barth dan Koch (2019) melakukan penelitian tentang *critical success factors* pada proyek ERP. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara dan didapatkan bahwa ada 14 *critical success factors* seperti dukungan eksternal dan *top management*, proyek manajemen yang efektif, dan integrasi dari *key user*.

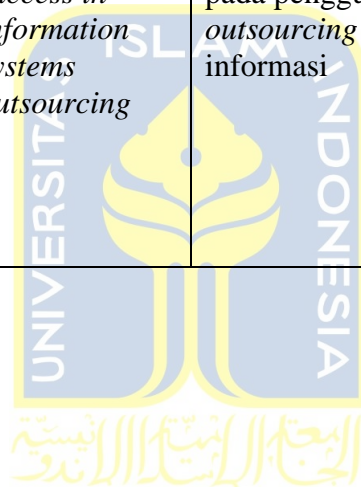
Penelitian oleh Al-Salti dan Hackney (2011) bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi *knowledge transfer* pada penggunaan *outsourcing* sistem informasi. Penelitian ini menggunakan data yang didapatkan dengan wawancara dan menemukan bahwa terdapat 4 faktor yang mempengaruhi *knowledge transfer* pada penggunaan *outsourcing* sistem informasi yaitu *knowledge-related, client-related, vendor-related and relationship-related*. Berikut ini adalah tabel yang menampilkan tinjauan penelitian terdahulu

2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sang M. Lee, Zongky Lee, Jinyoul Lee (2007)	<i>Knowledge transfer in work practice: adoption and use of integrated information systems</i>	<i>Knowledge Transfer</i> terhadap adopsi dan penggunaan ERP	Terdapat perbedaan konsep atas individu terhadap ERP dan mempengaruhi interaksi dan tipe praktik kerja
2	Abbasi, S., Zamani, M., Valmohammadi (2014)	<i>The effects of ERP systems implementation on management accounting in Iranian organizations</i>	Mengetahui pengaruh ERP terhadap akuntansi manajemen organisasi	ERP berpengaruh terhadap kenaikan standar organisasi, kualitas laporan yang dikeluarkan dan membuat organisasi lebih terintegrasi
3.	Mirzaee, S., Ghiffari, A. (2018)	<i>Investigating the impact of information system on knowledge sharing</i>	Mengetahui pengaruh sistem informasi terhadap <i>knowledge sharing</i>	Sistem informasi mempunyai peran signifikan pada <i>knowledge sharing</i>

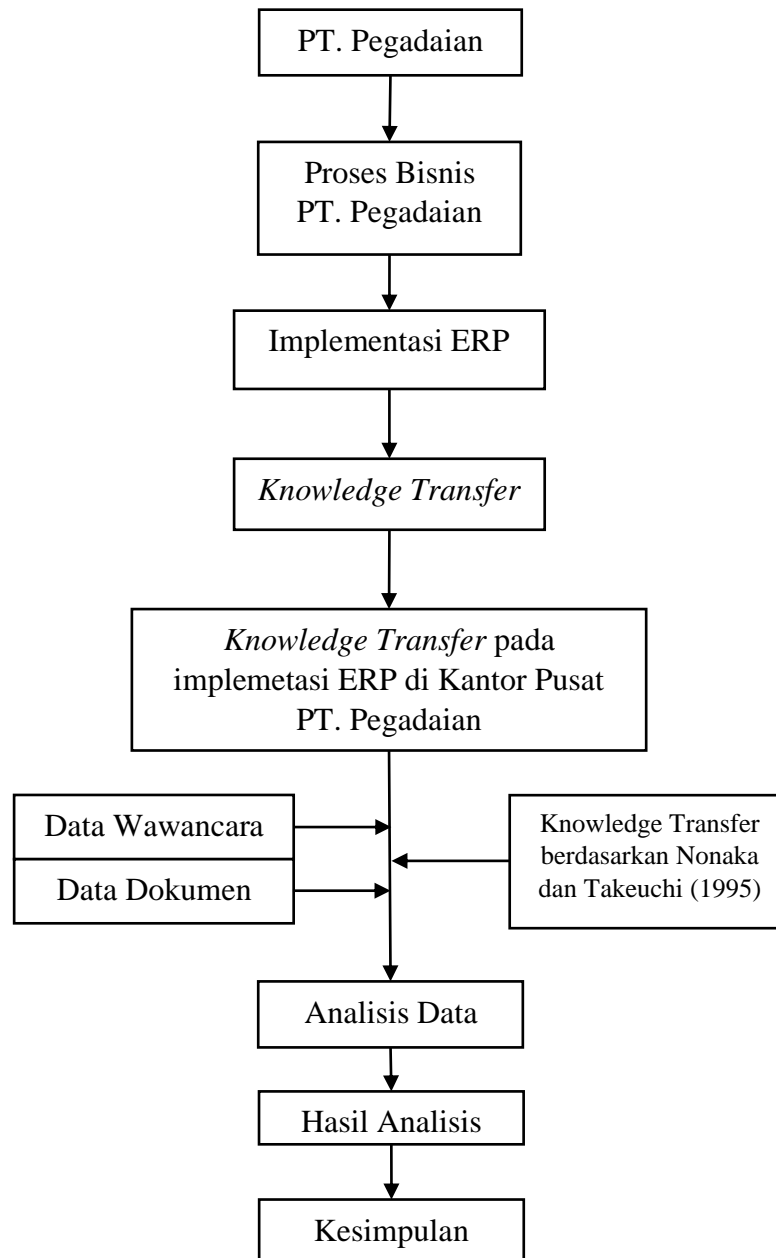
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Nama Penulis	Judul	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Barth, C., Koch, S. (2019)	<i>Critical success factors in ERP upgrade projects</i>	Mengetahui <i>critical success factors</i> pada implementasi ERP	Terdapat 14 <i>critical success factors</i> terhadap implementasi ERP, diantaranya <i>project manajement</i> dan dukungan eksternal.
5.	Al-Salti, Zahran. Hackney, Ray (2011)	<i>Factors impacting knowledge transfer success in information systems outsourcing</i>	Mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi <i>knowledge transfer</i> pada penggunaan <i>outsourcing</i> sistem informasi	Terdapat 4 faktor yang mempengaruhi <i>knowledge transfer</i> pada penggunaan <i>outsourcing</i> sistem informasi yaitu <i>knowledge-related, client-related, vendor-related and relationship-related</i>



2.3. Kerangka Penelitian

Gambar 2.2 di bawah ini memperlihatkan kerangka penelitian yang digunakan untuk model penelitian.



Gambar 2.2 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Penelitian kualitatif menurut definisi Cresswell dan Cresswell (2018) adalah penelitian yang dilakukan untuk mencari dan memahami seseorang maupun kelompok terhadap suatu permasalahan. Untuk mengerti permasalahan yang terjadi peneliti harus mengumpulkan data-data relevan yang biasanya bisa didapatkan dengan cara memanfaatkan partisipan. Penelitian kualitatif juga bisa disebut sebagai interpretasi penulis atas data yang dilihat, didapat, dan yang dimengerti.

Pendekatan kualitatif ini dipilih karena penelitian ini dilakukan untuk mencoba mendapatkan jawaban atas fenomena perusahaan dalam melakukan *Knowledge Transfer* pada proses implementasi SAP. Penelitian ini juga melibatkan bagaimana manusia menyikapi dan menanggapi perubahan yang terjadi pada lingkungan pekerjaannya. Maka dari itu pendekatan kualitatif tepat untuk digunakan pada penelitian ini.

Metode kualitatif dipilih adalah studi kasus. Studi kasus merupakan pendekatan kualitatif yang menyelidiki kejadian asli yang terjadi di sebuah sistem dalam kurun waktu tertentu melalui pengumpulan data secara detail dari berbagai sumber yang membantu penulis dalam memahami fenomena yang terjadi

3.2. Obyek Penelitian

Obyek penelitian ini adalah Kantor Pusat PT. Pegadaian yang berlokasi di Jalan Kramat Raya No. 162 Jakarta Pusat. PT. Pegadaian merupakan sebuah

perusahaan BUMN yang bergerak pada bidang keuangan yang bergerak pada bidang pembiayaan atas hukum gadai.

3.3. Data

Creswell dan Creswell (2018) menyatakan penelitian dilakukan dengan mengumpulkan informasi dengan menggunakan data. Data dapat digolongkan menjadi dua yaitu data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dengan proses wawancara oleh peneliti di lokasi penelitian yang sudah didokumentasikan guna memudahkan untuk pengolahan data. Data sekunder didapatkan oleh peneliti melalui dokumen perusahaan dan internet.

3.4. Sumber Data

Data didapatkan melalui proses observasi, wawancara dan kajian dokumen. Sumber data wawancara didapatkan dengan melakukan wawancara kepada pegawai di PT. Pegadaian. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data primer atas proses implementasi SAP di PT. Pegadaian. Sumber data dokumen yang digunakan adalah modul SAP yang digunakan PT. Pegadaian pada proses sosialisasi penggunaan SAP.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data adalah proses di mana penulis mencari dan mengumpulkan data dari sumber dengan tujuan mendapatkan data yang dapat digunakan untuk penelitian ini (Sekaran dan Bougie, 2016).

a. Observasi

Kegiatan observasi merupakan kegiatan melihat, mendokumentasi, memperhatikan dan membuat analisis atas sikap, tindakan dan kegiatan. Observasi yang dilakukan yaitu structured observasi. *Structured*, observasi yang dilakukan dengan fokus atas aktivitas dan fenomena yang sudah ditentukan yaitu Knowledge Transfer pada Implementasi SAP di Kantor Pusat PT. Pegadaian (Sekaran & Bougie, 2016).

b. Wawancara

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan wawancara adalah cara yang dilakukan untuk mendapatkan informasi yang dilakukan dengan melakukan perbincangan yang teratur dan sesuai dengan tema yang dipilih. Wawancara dapat dilakukan dengan cara bertemu langsung dengan responden, melalui telepon maupun *e-mail*. Wawancara secara langsung dan melalui aplikasi *Whatsapp*. Terdapat 4 narasumber dalam kegiatan wawancara ini yaitu Bapak Widi selaku Manajer Pengelolaan dan Perlengkapan Kantor, Bapak Rizky dan Bapak Dorus dari Divisi TI, dan Bapak Mara selaku Telkom IT *Support*.

c. Kajian Dokumen

Sekaran dan Bougie (2016), menyatakan bahwa kajian dokumen dilakukan dengan cara mengidentifikasi sumber tertulis apa saja yang dapat membantu peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian. Dokumen bisa mencakup sumber tertulis seperti buku, majalah, dan internet. Sumber tertulis yang didapatkan adalah user manual modul-modul SAP yang diimplementasikan di PT. Pegadaian. Terdapat juga dokumen perjanjian kerjasama antara PT. Pegadaian dan PT. Telkom

yang berisi rencana-rencana yang dilakukan untuk menjalankan proyek implementasi SAP. Dokumen berupa data PDF juga didapatkan yang berisi *slide* presentasi tim PT. Telkom kepada tim PT. Pegadaian pada saat proses sosialisasi implementasi SAP. Dokumen yang didapat dari internet adalah gambar struktur organisasi dan laporan keuangan PT. Pegadaian.

3.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif data yang sudah didapatkan harus dianalisis untuk dapat dipahami. Analisis data ini dilakukan untuk membantu peneliti mengerti dan memperluas pemahaman atas data yang didapatkan melalui dokumen, wawancara dan observasi. Analisis data ini mencakup aktivitas mengumpulkan, mengelompokkan, dan memeriksa hubungan dan pola apa yang bisa didapatkan dari data tersebut (Neuman, 2014). Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan terdapat 3 proses yang dilakukan untuk menganalisis data yaitu:

a. Reduksi Data

Sekaran dan Bougie (2016) menjelaskan proses analisis data kualitatif diawali dengan reduksi data. Kegiatan reduksi data meliputi memilih dan memberikan kategori data. Proses ini berfungsi untuk mengetahui pola-pola dan hubungan yang dimiliki antar data.

b. Tampilan Data

Data yang sudah dikategorikan akan ditampilkan dengan baik dan seksama. Proses ini juga bisa meliputi membuat data menjadi diagram, gambar dan grafik

untuk mempermudah menemukan pola dan hubungan antar data (Sekaran & Bougie, 2016).

c. Pengambilan Kesimpulan

Pengambilan kesimpulan merupakan aktivitas terakhir pada proses analisis data, peneliti menentukan jawaban yang sesuai dengan rumusan masalah penelitian dengan melihat pola dan hubungan (Sekaran & Bougie, 2016).

3.7. Uji Keabsahan Data

Pengujian keabsahan data dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan mendapatkan data yang memenuhi kriteria *valid* dan *reliable*.

a. Validitas

Neuman (2014) menyebutkan bahwa peneliti harus menetapkan data yang digunakan merupakan data yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh peneliti. Peneliti melaporkan data sesuai dengan data yang peneliti dapatkan dari obyek penelitian (Sekaran dan Bougie, 2016). Dalam kata lain validitas juga dapat dikatakan sebagai kejujuran. Data yang digunakan harus otentik terhadap fenomena yang terjadi dalam sudut pandang orang yang mengalaminya sendiri. Data dianggap valid jika dapat didukung oleh bukti-bukti kecil beragam atas fenomena. Sebagai contoh, peneliti harus mempunyai data yang sesuai dengan yang terjadi saat penelitian. Pengujian validitas data dilakukan dengan melakukan *cross check* atas *interview* yang telah dilakukan dengan dokumen yang tersedia. Proses ini dilakukan untuk mengetahui apakah hasil *interview* sudah sesuai dengan yang sebenarnya terjadi.

b. Reliabilitas

Reliabilitas merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui seberapa konsisten dan stabil data yang digunakan oleh peneliti untuk melakukan penelitian ini. Reliabilitas juga bagaimana data dapat diandalkan dalam penelitian dan menggunakan beragam teknik untuk mendapatkan data yang dapat diandalkan di antaranya wawancara, dokumen, dan foto (Neuman, 2014).



BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil PT. Pegadaian

PT. Pegadaian adalah sebuah perusahaan BUMN yang menyelenggarakan kegiatan usaha dalam bidang gadai dan fidusia baik secara konvensional maupun dengan hukum syariah. Kegiatan usaha tersebut untuk membantu kesejahteraan masyarakat berpenghasilan menengah ke bawah, usaha kecil dan menengah. Pegadaian sebagai BUMN juga mempunyai peran mendukung program pemerintah dan pembangunan dibidang ekonomi. Pegadaian juga didirikan untuk mencegah adanya perusahaan yang melakukan pinjaman yang tidak wajar (PT. Pegadaian, 2020).

Lembaga Pegadaian dimulai pada 20 Agustus 1746 saat VOC mendirikan Bank Van Leening sebagai lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai. Pada Tanggal 1 April 1901, didirikan Pegadaian negara pertama di Sukabumi. Terdapat perubahan bentuk Lembaga menjadi JAWATAN pada tahun 1905. Berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 10 Tahun 1990 yang diperbarui dengan Peraturan Pemerintah (PP) No. 103 Tahun terdapat perubahan bentuk hukum perusahaan menjadi PERUM. Pada 1 April 2012 berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 51 Tahun 2011 Pegadaian resmi menjadi perusahaan perseroan hingga saat ini (PT. Pegadaian, 2020).

PT. Pegadaian kini telah berkembang menjadi perusahaan gadai milik pemerintah terbesar di Indonesia. PT. Pegadaian memiliki lima lini bisnis yaitu

gadai, kredit mikro fidusia, gadai syariah, pembiayaan emas dan bisnis jasa lainnya. Bisnis gadai merupakan pemberian pinjaman untuk fungsi produktif atau konsumtif berdasarkan hukum gadai dengan perhiasan emas, kendaraan bermotor, dan logam mulia sebagai barang jaminan. Bisnis kredit mikro fidusia merupakan pemberian pinjaman kepada pengusaha mikro atau kecil dengan pinjaman secara fidusia. Pegadaian juga menjalankan sistem gadai berprinsip Syariah dengan barang jaminan berupa emas batangan, kendaraan bermotor, dan barang elektronik. Pembiayaan emas oleh PT. Pegadaian ini dalam bentuk layanan jual dan beli dalam rekening tabungan emas (PT. Pegadaian, 2020).

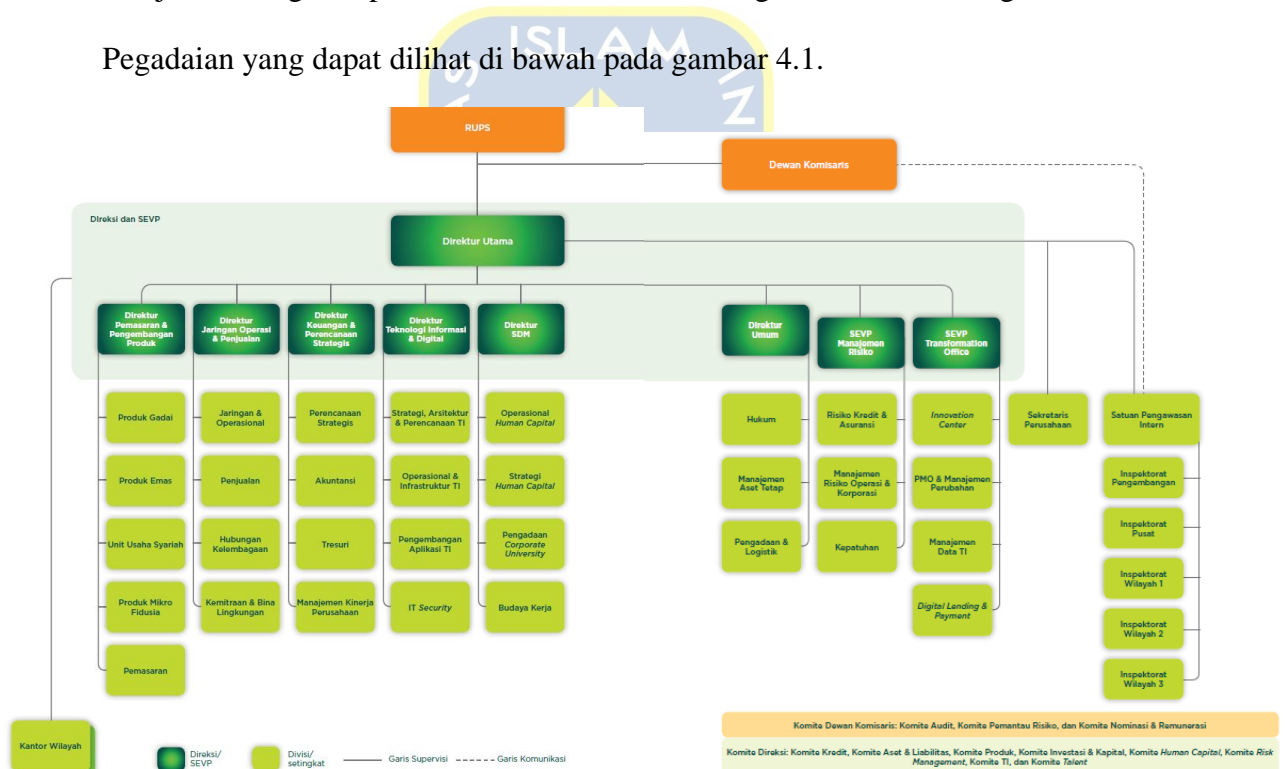
Pegadaian mempunyai tiga anak perusahaan yaitu PT. Pegadaian Gallery Dua Empat, PT. Pesonna Optima Jaya, dan PT. Pesonna Indonesia Jaya sebagai pilar yang masing-masing bergerak pada bidang jasa lelang, bidang jasa pelayanan jasa umum, pelayanan hotel dan bisnis properti dan bidang perdagangan emas batangan (PT. Pegadaian, 2020).

PT. Pegadaian (2020) menyebutkan bahwa tujuan perusahaan adalah untuk menjadi perusahaan keuangan paling baik di Indonesia dan menjadi pilihan utama masyarakat Indonesia. Perusahaan memberikan pelayanan dengan baik dengan bantuan sistem informasi dan sumber daya manusia yang memenuhi layanan dengan cepat. Untuk mencapai visi PT. Pegadaian berusaha untuk memperluas jangkauan layanan UMKM melalui bisnis proses yang lebih sederhana dan digital dan sumber daya manusia yang profesional dengan memiliki kinerja yang baik.

Perusahaan mendukung ekspansi perusahaan ke dunia digital. Mulai tahun 2018, Pegadaian mengembangkan jasa keuangan dan gadai dengan merambahi bidang digital dan mengharapkan bertambahnya nasabah dengan menciptakan Pegadaian *Digital Service* (PDS) untuk memudahkan akses bagi nasabah baru yang potensial dari kalangan milenium (PT. Pegadaian, 2020).

4.2. Struktur Organisasi PT. Pegadaian

Dalam menjalankan proses bisnis perusahaan, PT. Pegadaian terbagi menjadi berbagai departemen dan berikut adalah gambar struktur organisasi PT. Pegadaian yang dapat dilihat di bawah pada gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Pegadaian (Sumber : Data Primer)

4.3. Sistem Informasi di PT. Pegadaian

1. PASSION (Pegadaian *Application Support System Integrated Online*) (Tahun 2013-2019)

Dalam menjalankan proses bisnis perusahaan, PT. Pegadaian menggunakan aplikasi yang dikembangkan sendiri bernama PASSION. Perusahaan menyadari kebutuhan atas sistem informasi tersentralisasi untuk dapat memiliki informasi terkonsolidasi yang dapat diakses secara cepat dan *real time*. Berdasarkan Peraturan Direksi Nomor 92 Tahun 2013, PASSION adalah sistem aplikasi berbasis sistem daring yang menjalankan transaksi bisnis perusahaan mulai dari kantor cabang, wilayah, dan pusat. PASSION mulai diimplementasikan pada bulan Mei 2013 dengan proses peluncuran secara bertahap yang termasuk proses migrasi data dari sistem informasi sebelumnya. Aplikasi ini digunakan untuk menyediakan laporan keuangan atas proses bisnis yang terjadi di kantor cabang Pegadaian di seluruh Indonesia.

PASSION memuat sistem akuntansi berupa sistem penerimaan/pengeluaran, data nasabah dan sistem penjualan barang-barang lelang. Pada proses pengajuan pinjaman menggunakan barang jaminan, PASSION digunakan untuk merekam data jenis tipe barang jaminan, jenis perhiasan, jumlah, berat kotor, berat bersih, karat, dan data nasabah. Data nasabah dalam proses ini harus diperhatikan apakah memenuhi sudah memenuhi syarat. Kemudian data nasabah dimasukkan ke sistem PASSION sesuai dengan data di KTP dan tanda tangannya. Setelah data nasabah sudah didapatkan, proses selanjutnya adalah pengolahan pengajuan barang jaminan yang meliputi hasil taksiran penaksir. Setelah memasukkan data nasabah dan barang jaminan, data tersebut dimasukkan dalam bentuk Surat Bukti Kredit(SBK) dan diikuti proses pengeluaran dana

pinjaman. PASSION juga digunakan dalam proses pelelangan barang jaminan yang tidak dapat ditebus oleh nasabah.

Proses bisnis yang meliputi produk-produk kredit dan investasi emas logam mulia. Laporan yang cepat dan akurat sangat dibutuhkan dari produk-produk ini kemudian dikumpulkan dari cabang setelah itu ke kantor wilayah dan kemudian ke kantor pusat. Dengan integrasi data terhadap kantor pusat ini, memudahkan proses pembuatan laporan keuangan yang dapat membantu pembuatan keputusan bagi pihak internal dan fungsi kontrol bagi pihak eksternal.

2. SAP (2019- sekarang)

Pegadaian mulai mengimplementasikan sistem berbasis ERP pada 1 Januari 2019 berdasarkan Peraturan Direksi No.29 Tahun 2018 dengan melakukan kerjasama dengan PT. Telekomunikasi Indonesia selama lima tahun dari tahun 2019-2024. Sistem ERP digunakan karena dapat mendukung semua proses bisnis yang dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan aplikasi satu dengan yang lainnya. Sistem berbasis ERP yang digunakan oleh PT. Pegadaian adalah SAP.

Sistem ERP dapat mengintegrasikan aplikasi lain yang digunakan contohnya PASSION dan HCMS (*Human Capital Management System*). Implementasi sistem berbasis ERP dilakukan di kantor pusat dan dua belas kantor wilayah yaitu Balikpapan, Makassar, Surabaya, Palembang, Bandung, Medan, Semarang, Pekanbaru, Manado, Jakarta, dan Denpasar. Menurut wawancara dengan Bapak RZK selaku admin master data kantor pusat, terdapat tiga jenis *user* yaitu eksekutor, *viewer*, dan *approver* (Interview). Modul-modul yang digunakan

merupakan hasil diskusi konsultan dengan pimpinan yang berperan dalam proses bisnis perusahaan.

4.4 Implementasi SAP di PT. Pegadaian

4.4.1 Modul-modul SAP di PT. Pegadaian

Proses pengembangan modul ini dilakukan oleh konsultan dengan bantuan tim internal perusahaan yang mendalami proses bisnis perusahaan. Perusahaan memiliki prioritas untuk mengimplementasikan modul-modul yang dapat terintegrasi dengan keuangan, pengadaan, persediaan, dan sumber daya manusia. Menurut Bapak ABC, ada lima modul yang digunakan kantor pusat di Jakarta yaitu FICO, MM, BIBO, FM, *Treasury* dan BPC. Kantor wilayah di Balikpapan, Makassar, Surabaya, Palembang, Bandung, Medan, Semarang, Pekanbaru, Manado, Jakarta, dan Denpasar menggunakan dua modul yaitu FICO dan MM.

Dalam dokumen perjanjian kerja sama antara PT. Pegadaian dan PT. Telkom Indonesia, terdapat detail proses bisnis yang terdapat di modul-modul yang digunakan oleh PT. Pegadaian adalah sebagai berikut:

A. Finance and Accounting

1. Account Receivable

Sistem ERP dapat menyimpan, dan mengelola *master data* penjualan dan piutang dan juga dapat membantu proses mencatat transaksi bisnis yang berhubungan dengan piutang yang mungkin mencakup distributor, jenis barang, dan harga barang. Sistem akan memberikan notifikasi bila masa piutang telah jatuh

tempo dan juga piutang tak tertagih. Sistem ERP juga melakukan rekonsiliasi data penjualan dan piutang secara *real time*.

2. *Account Payable*

Sistem ERP akan membantu transaksi bisnis untuk akuntansi hutang yang mencakup informasi vendor/mitra, jenis produk, kuantitas, dan harga produk. Sistem ERP akan mendukung perhitungan *aging account payable* dan detail pembayarannya. Integrasi modul hutang terhadap pengadaan barang dengan modul persediaan. Sistem ERP dapat melakukan pencatatan hutang dan pelunasan atas hutang. Sistem melakukan rekonsiliasi data operasional dan akuntansi secara real time pada modul pembelian dan hutang.

3. *Fixed Assets*

Sistem ERP mengelola data aset tetap dengan informasi mengenai kode aset tetap, nilai dan tanggal perolehan, jumlah, dan nilai buku. Sistem ERP membantu proses perhitungan depresiasi aset dengan berbagai metode perhitungan seperti *straight line* dan *double decline*. Perusahaan membutuhkan sistem yang dapat mengakomodasi proses penyesuaian nilai aset.

4. *General Ledger*

Pada modul ini, perusahaan membutuhkan sistem yang dapat mendukung proses *input* dan restrukturasi *chart of account* ke dalam *general ledger* yang mencakupi nomor akun, kategori pada buku besar dan deskripsi akun. Modul ini dapat menampilkan buku besar dan *trial balance* dengan informasi terkait berupa saldo awal, mutasi, dan saldo akhir.

5. *Closing*

Sistem ERP membantu penyusunan laporan keuangan dengan melakukan konsolidasi master data dari modul-modul yang lainnya. Pada modul ini perusahaan juga dapat menghitung biaya produksi. Gaji yang telah terekonsiliasi gaji dan terintegrasi dengan modul *payroll* modul SDM. Dalam modul ini transaksi yang terjadi sesuai dengan tanggal *cut-off* dan *deadline* yang sudah ditetapkan.

6. Pajak

Modul ini dapat membantu perusahaan dalam menyimpan dan mengelola master data perpajakan yang terintegrasi dengan modul akuntansi. Faktur pajak dari modul penjualan dapat diterima dan disimpan oleh sub divisi perpajakan di kantor pusat. Penggunaan modul ini juga dapat diintegrasikan dengan aplikasi e-faktur dan e-SPT.

7. *Treasury*

Pada modul ini, sistem ERP menyimpan dan mengelola master data perbendaharaan terkait transaksi pengeluaran dan penerimaan. Modul *treasury* membantu pembuatan laporan arus kas baik langsung maupun tidak langsung. Proses pengeluaran *petty cash* juga dilakukan dalam modul ini.

8. *Budgeting*

Perusahaan dapat menyimpan dan mengelola master data penganggaran terintegrasi dengan modul keuangan dan akuntansi yang dapat diakses secara *real-time* oleh kantor pusat dan kanwil. Sistem dapat mengakomodasi kebutuhan

penganggaran serta realisasinya. Selain itu, sistem juga dapat melakukan proses perbandingan rencana jangka panjang dan realisasinya.

9. Consolidation

Pada modul ini, sistem ERP menghasilkan berbagai laporan yang berhubungan dengan proses *budgeting*, pembelian hingga pembayaran, penjualan hingga penerimaan, sumber daya manusia, dan laporan konsolidasi antar anak perusahaan. Sistem ERP juga dapat mengkonsolidasi laporan keuangan unit bisnis dan anak perusahaan dari semua modul yang ada di sistem akuntansi dan keuangan.

B. Penjualan

1. Master data pelanggan dan harga penjualan

Sistem dapat menyediakan informasi terkait pelanggan yang terdaftar di perusahaan dan anak perusahaan. Dalam modul ini sistem juga dapat menyediakan informasi harga barang.

2. Proses Penjualan

Proses bisnis penjualan pada PT. Pegadaian meliputi pendapatan sewa modal, pendapatan administrasi dan penjualan emas. Pendapatan sewa modal merupakan bagian terbesar dari pendapatan di PT. Pegadaian melalui program seperti KCA (Kredit Cepat Aman) dan kredit angsuran sistem fidusia bagi pelaku usaha kecil/mikro.

- a. *Input sales order* komoditi/sewa properti, sistem dapat digunakan untuk *input* pemesanan dan proses verifikasi pemesanan komoditi. Sistem dapat

membantu proses *input sales order* yang minimal mencakup detail informasi pelanggan, jumlah dan jenis komoditi, harga, dan lokasi pemesanan.

- b. Penagihan, sistem dapat mendukung proses pembayaran yang telah dilakukan oleh pelanggan dengan konfirmasi dari bank. Pembayaran juga bisa dilakukan dengan *virtual account*
- c. Penjualan lainnya
- d. Pelaporan, sistem menyediakan informasi terkait penjualan mencakupi jenis produk, informasi pembeli, dan nilai penjualan.

C. Pengadaan dan Persediaan

Proses pengadaan atas barang di PT. Pegadaian dapat dilakukan di kantor pusat dan di kantor wilayah masing-masing.

1. *Master data* pengadaan yang meliputi informasi seputar vendor
2. *Material requirement planning*
3. Proses pengadaan (pemilihan vendor, membuat *purchase order*, pembayaran, penerimaan barang, pelaporan, dan pengelolaan vendor dan kontrak)

4.4.2 Proses Implementasi Sistem ERP

Berdasarkan wawancara dengan Bapak DRS selaku asisten manajer IT PMO, proses implementasi SAP di PT. Pegadaian direncanakan selama lima tahun dari tahun 2019 hingga 2024 dan menghabiskan dana sebesar Rp.195.000.000.000. Pada tabel 4.1 di bawah ini, dapat dilihat perincian dana yang dikeluarkan PT. Pegadaian untuk implementasi SAP selama 5 tahun yang mencakup biaya lisensi, biaya *hardware*, dan *technical support*.

Tabel 4.1

Perincian Dana Implementasi SAP PT. Pegadaian

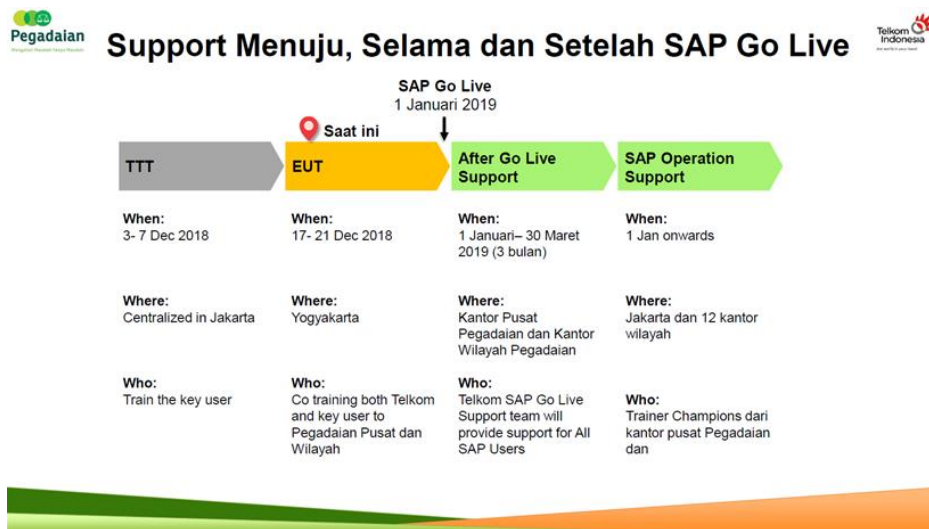
	Total
Tahun 1	Rp 99.108.359.433
Tahun 2	Rp 22.840.128.760
Tahun 3	Rp 30.801.266.360
Tahun 4	Rp 12.261.486.360
Tahun 5	Rp 12.261.486.360
Total	Rp 177.272.727.273
PPn	Rp 17.727.272.727
Grand Total	Rp 195.000.000.000

Sumber: Data primer

Sebelum penetapan proses implementasi SAP, perusahaan melakukan persiapan proyek bisnis dan proses penyusunan *blueprint* SAP di PT. Pegadaian pada tanggal 5-9 Maret 2018. Proses ini bertujuan untuk memberikan gambaran secara detail bagi vendor atas proses bisnis perusahaan.

Menurut Bapak WID, pada tanggal 5-9 November 2018 di Bandung, dilakukan *workshop* oleh perusahaan dengan maksud memberikan pengetahuan dasar sistem ERP dalam proses bisnis perusahaan. Peserta *workshop* adalah pegawai yang berperan dalam proses bisnis perusahaan dan materi disediakan oleh vendor yaitu PT. Telkom Indonesia yang dibantu oleh pimpinan perusahaan.

Selain *workshop*, perusahaan juga mengadakan *training key user* pada tanggal 3-7 Desember 2018 di Jakarta dan *training end user* pada 17-21 Desember 2018 di Yogyakarta. *Training key user* ini dilakukan oleh vendor dan *key user* kantor pusat. *Training* ini diberi nama “*Train the Trainer*” yang artinya melatih pelatihnya, maksudnya adalah *key user* nanti diharapkan akan berperan sebagai *trainer* bagi *end user* di kantor wilayah. Berikut adalah gambar 4.2 yang menunjukkan tahapan implementasi dari proses *workshop* hingga *SAP go live*.



Gambar 4.2 *Timeline training* dan *go-live* SAP di PT. Pegadaian

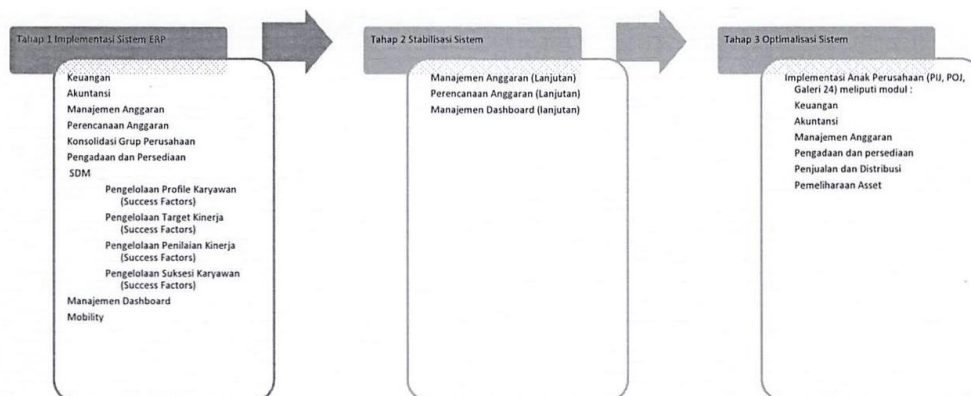
Sumber: Data primer

Proses implementasi SAP di PT. Pegadaian dilakukan selama lima tahun dari tahun 2019 sesuai kepada kesepakatan dengan vendor. Penjelasan tahap implementasi SAP di PT. Pegadaian dengan perincian yang dilakukan per tahun adalah sebagai berikut:

1. Tahun pertama, PT. Telkom Indonesia melakukan persiapan proyek yang dibantu oleh tim inti perusahaan untuk menentukan modul-modul apa yang cocok digunakan dengan menjelaskan proses bisnis yang terjadi di perusahaan. Vendor juga membantu proses percobaan sistem baru, integrasi

sistem, dan migrasi data dari sistem yang lama ke SAP. Modul-modul yang digunakan adalah FICO, MM, FM dan BIBO. Pada tahun pertama ini vendor menyediakan *workshop* dan pelatihan sebelum dilakukannya *go live* pada tanggal 1 Januari 2019. Selama tahun pertama ini, vendor juga memiliki tim *support* yang berada di kantor pusat dan masing-masing kantor wilayah

2. Tahun kedua pada implementasi SAP di PT. Pegadaian terdapat penambahan modul *Treasury* dan *BPC planning* untuk membantu proses *loan management* dan menyusun anggaran.
3. Tahun ketiga dimulai penggunaan SAP pada anak perusahaan PT. Pegadaian yaitu PT. Pegadaian Gallery Dua Empat, PT. Pesonna Optima Jaya, dan PT. Pesonna Indonesia Jaya. Perusahaan dapat memiliki sistem ERP yang terintegrasi atas seluruh proses bisnis dan meningkatkan kinerja demi mencapai tujuan perusahaan.
4. Tahun keempat dan kelima vendor menjalankan bantuan teknis terhadap PT. Pegadaian dengan menyediakan tim konsultan *on site* dan *helpdesk team*.



Gambar 4.3 Roadmap implementasi SAP di PT. Pegadaian
Sumber : Data Primer

Seperti yang terlihat pada gambar 4.3 di atas, *roadmap* implementasi SAP di PT. Pegadaian dapat dijelaskan sebagai berikut:

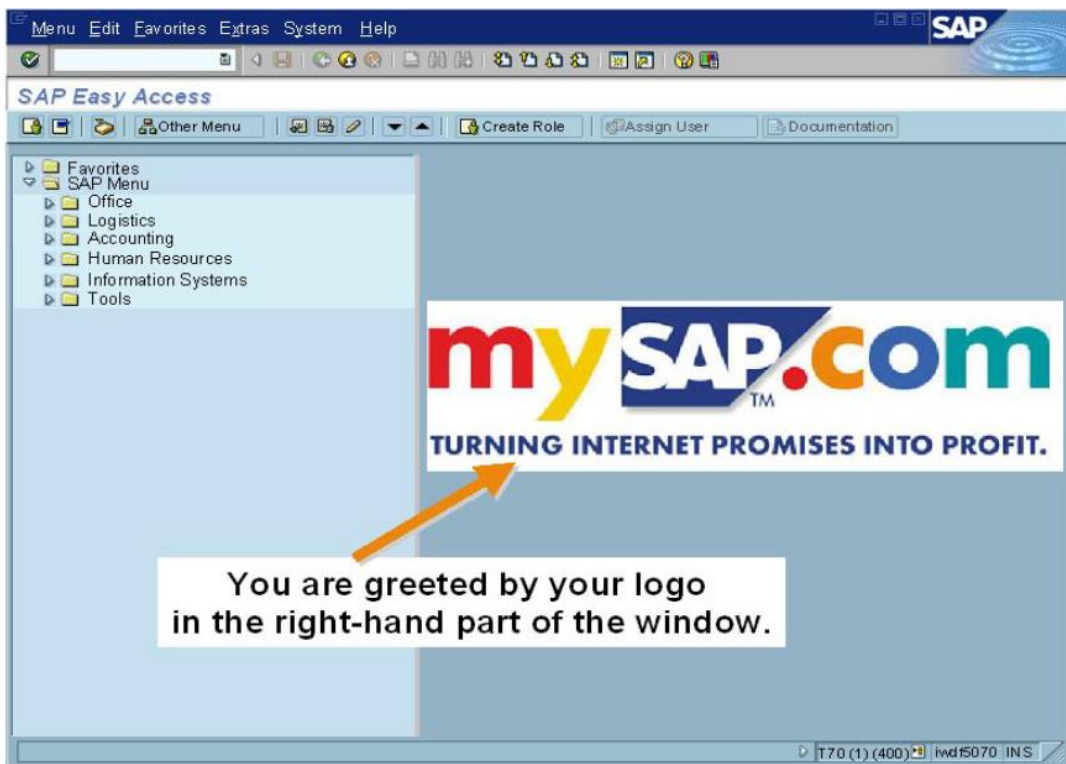
1. Tahap pertama dilakukan implementasi terhadap modul-modul utama yang berkaitan dengan proses bisnis perusahaan seperti keuangan, pengadaan, persediaan, dan sumber daya manusia. Dalam tahap ini juga mengintegrasikan semua detail transaksi yang terjadi di kantor cabang dari aplikasi PASSION untuk dapat membantu membuat laporan yang lengkap dan komprehensif demi membantu manajemen dalam membuat keputusan.
2. Tahap kedua adalah merupakan tahap untuk stabilisasi sistem dan akan ada modul baru dan modul yang dikembangkan. Modul tersebut adalah manajemen anggaran dan perencanaan anggaran. Setelah mendapatkan pengertian yang baik atas pengetahuan dasar dalam penggunaan sistem, penambahan modul ini dapat membantu mempercepat proses bisnis yang sebelumnya dilakukan manual.
3. Tahap ketiga merupakan tahap optimalisasi dengan pengimplementasian sistem ERP ini di seluruh anak perusahaan PT. Pegadaian. Semua kegiatan operasional di anak perusahaan tercatat dengan baik secara komputer dan memiliki sistem ERP integrasi. Sistem ERP berperan dalam meningkatkan kinerja pekerjaan dalam membantu pengambilan keputusan dan peningkatan sinergi, konsolidasi, dan keefektifan pekerjaan.

4.4.3 Desain Antarmuka

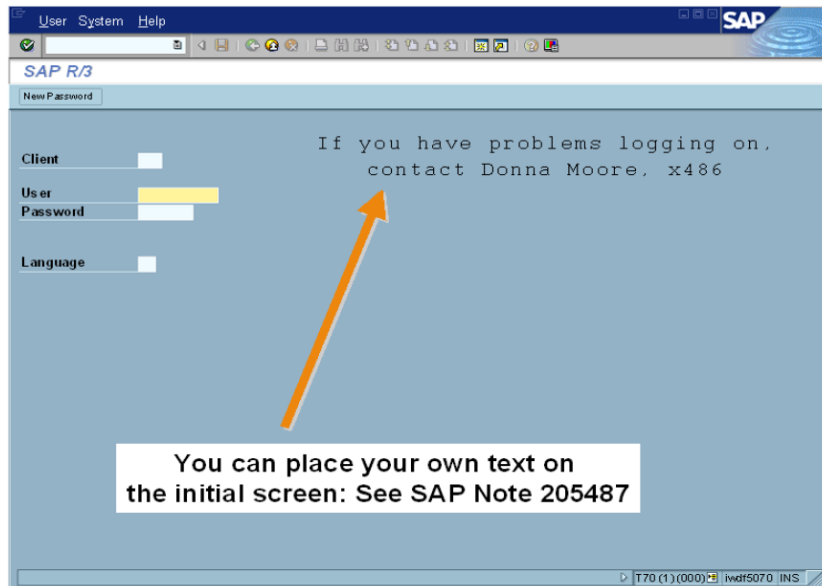
Desain antarmuka SAP atau juga yang disebut dengan istilah SAP GUI (*Graphical User Interface*) adalah desain antarmuka bagi *user* pada gabungan

arsitektur basis data, aplikasi server dan *client* SAP-ERP. Perangkat lunak ini tersedia pada Windows dan Apple.

Tampilan awal pada SAP adalah kolom untuk masuk ke sistem dengan mengisi *user dan password* terlihat dalam gambar 4.4. Setelah berhasil masuk ke dalam aplikasi, *user* disapa dengan tampilan desain antarmuka SAP yang dapat dilihat pada gambar 4.5 yang *ribbon* di atasnya berisikan menu, edit, *favourites*, *system*, *extras*, dan *help*.

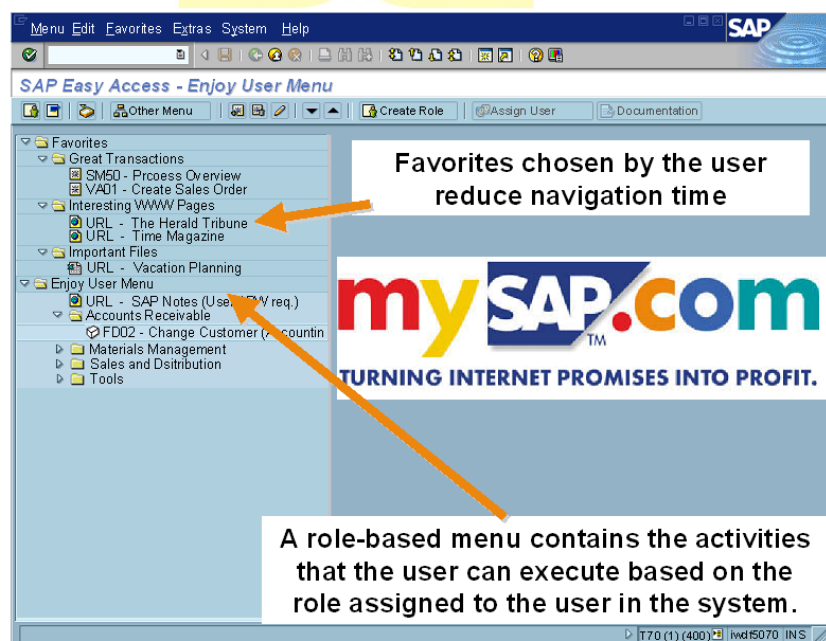


Gambar 4.4 Tampilan halaman *log in* SAP
Sumber :Data Primer



Gambar 4.5 Desain antarmuka SAP
 Sumber : Data primer

User dapat memulai dengan memilih melalui SAP Easy Access dan favorites atau mengisi kode transaksi melalui *command field*. Penggunaan menu favorites akan membantu *user* lebih cepat dalam pengoperasian aplikasi seperti terlihat pada gambar 4.6 di bawah ini.



Gambar 4.6 Tampilan desain antarmuka SAP
 (Sumber: Data Primer)

4.5. *Knowledge Transfer* pada Implementasi SAP di PT. Pegadaian

4.5.1 *Knowledge* pada implementasi SAP di PT. Pegadaian

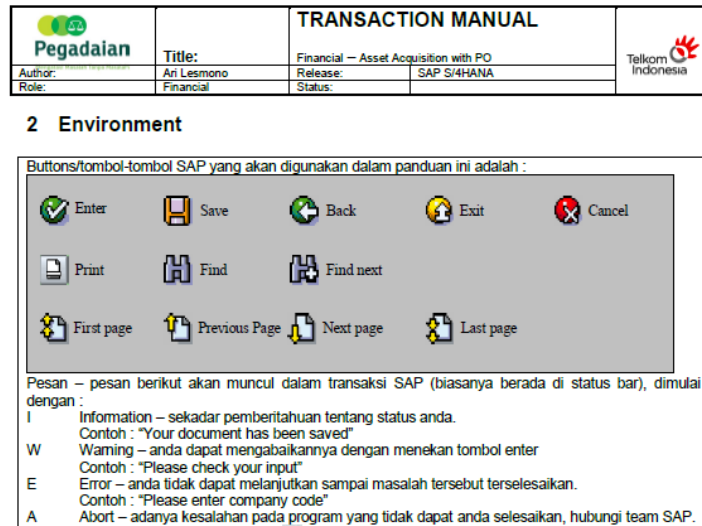
Knowledge merupakan informasi dengan penuh konteks karena telah ditambahkan pengalaman, pemikiran, dan pertimbangan orang yang memilikinya. *Knowledge* merupakan informasi yang lebih bernilai karena pemiliknya menambahkan nilai unik tersendiri yang hanya bisa didapat jika sudah dialami sendiri. *Knowledge* sulit untuk dibentuk dan lebih sering tidak berwujud, maka dari itu lebih sulit untuk ditransfer. Terdapat dua bentuk *knowledge* yaitu *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* (Pearlson dkk., 2015).

1. *Explicit Knowledge*

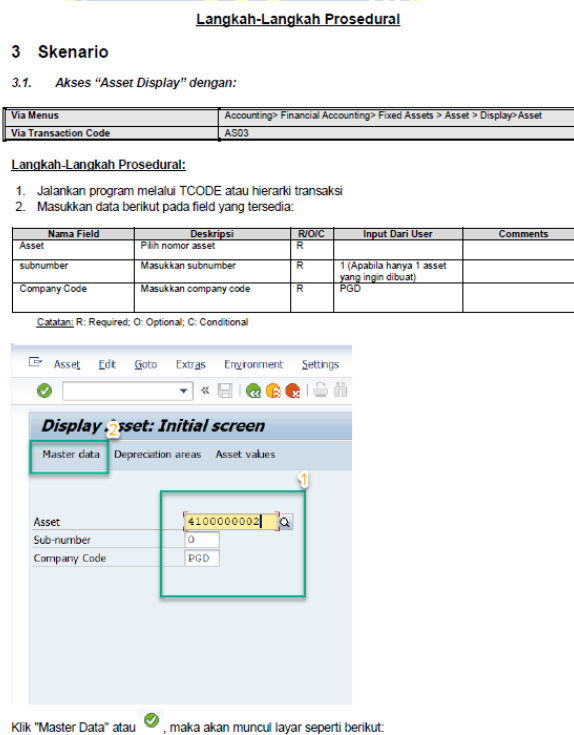
Explicit knowledge merupakan bentuk *knowledge* yang dapat dilihat dan lebih mudah untuk ditransfer contohnya adalah dokumen, buku, dan sumber tertulis lainnya (Pearlson dkk., 2015). *Explicit knowledge* ini bisa didapat melalui *user manual* modul sistem ERP yang disediakan oleh tim konsultan. Dokumen-dokumen ini digunakan untuk menjadi panduan para *user* dalam memenuhi tugasnya. Dokumen ini dilengkapi dengan gambar yang mudah dipahami.

Menurut wawancara dengan Bapak RZK selaku admin master data kantor pusat contoh dokumen ini adalah buku panduan yang diberikan kepada pegawai untuk membantu proses implementasi sistem ERP ini. Berikut ini adalah contoh dokumen yang berisi tampilan aplikasi dan petunjuk secara seksama untuk melakukan pengelolaan aset. Pada gambar 4.7 di bawah, dapat dilihat terdapat pengenalan terhadap tombol-tombol yang akan ditemui *user* yang tentu akan

membantu terhadap proses pengenalan *user* terhadap SAP. Gambar 4.8 menunjukkan cara bagi *user* untuk menampilkan aset perusahaan pada SAP yang dapat dilakukan dengan menuliskan kode di *TCODE* atau dengan menu transaksi.



Gambar 4.7 *User manual* penampilan aset perusahaan
Sumber : Data primer



Gambar 4.8 *User manual* penampilan aset perusahaan
Sumber : Data primer

2. *Tacit Knowledge*

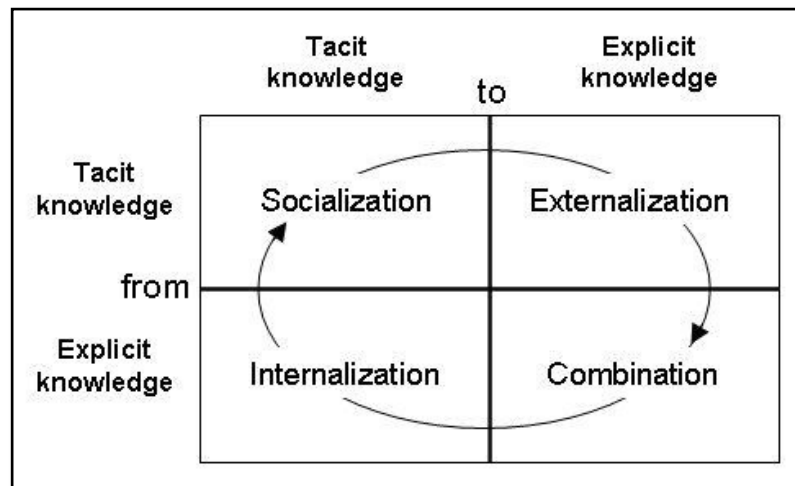
Tacit Knowledge merupakan bentuk *knowledge* yang tidak berwujud dan sulit untuk dibentuk dan diberikan ke orang lain. *Tacit knowledge* terdiri dari pengalaman, keyakinan, dan kemampuan yang subjektif dan sering didapatkan dengan cara orang melakukan sendiri aktivitas atau kemampuan tersebut.

Pemilik *tacit knowledge* dapat mengidentifikasi cara-cara yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan tugasnya. *Tacit knowledge* juga dapat membantu dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaan berdasarkan pengalaman dan intuisi (Pearlson dkk., 2015).

PT. Pegadaian dan vendor menyediakan sistem *helpdesk* bagi *user* yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaan. Masalah-masalah ini lalu diupdate ke *issue log* oleh tim *support*. *User* dapat mengakses *issue log* ini secara langsung untuk mengetahui permasalahan apa yang *user* lain alami dan bagaimana cara menyelesaikannya.

4.5.2 *Knowledge Transfer* pada Implementasi SAP di PT. Pegadaian

Pembahasan *knowledge transfer* pada implementasi SAP di PT. Pegadaian berdasarkan teori *Knowledge Transfer* oleh Nonaka dan Takeuchi (1995). Gambar 4.7 di bawah merupakan *SECI model* yang dikembangkan untuk melihat cara-cara yang dilakukan untuk melakukan *knowledge transfer*



Gambar 4.9 Konsep *Knowledge Transfer* Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)

Sumber : Pearlson, Saunders, dan Galletta, 2015

1. *Socialization (tacit to tacit)*

Menurut wawancara dengan Bapak RZK selaku admin master data kantor pusat, sosialisasi dilaksanakan dalam bentuk *training* yang dilaksanakan pada tanggal 3-7 Desember 2019. Perusahaan menyediakan *training* bagi *user* untuk membantu dalam pengimplementasian ERP di kantor pusat Jakarta. Menurut Bapak ABC, tujuan *training* adalah untuk memberikan *user* pengalaman langsung dalam mengoperasikan SAP. Terdapat dua tahap *training* yang dilakukan,

- a. *Training* yang pertama adalah *training* yang dilakukan oleh tim vendor terhadap *key user* kantor pusat PT. Pegadaian di Jakarta . *Training* ini dilakukan untuk memberi *key user* pengetahuan dasar tentang sistem dan cara pengoperasiannya. Kegiatan ini dilakukan selama 5 hari pada tanggal 3-7 Desember di Jakarta. Perusahaan berharap dengan *training* ini *key user* dapat menjadi bagian penting dalam implementasi sistem *berbasis* ERP ini dengan dapat memahami *best practice* proses bisnis perusahaan,

meningkatkan pemahaman dan kualitas terhadap proyek ini. *Training* ini diberi nama “*Train the Trainer*” yang artinya melatih pelatihnya, maksudnya adalah *key user* nanti diharapkan akan berperan sebagai *trainer* bagi *end user* di kantor wilayah.

- b. *Training* kedua adalah *end user training* yang dilakukan oleh tim konsultan dan *key user* terhadap *end user*. *End user training* ini dilakukan pada 17-21 Desember 2018 di Yogyakarta. *Key user* sudah dapat berperan menjadi *trainer* atas *training* yang dilakukan pada proses yang pertama.

2. *Externalization (tacit to explicit)*

Helpdesk sistem merupakan sebuah tim yang berperan sebagai pembantu *user* dalam mengerjakan tugasnya. Fungsi *helpdesk* tersebut adalah menyelesaikan masalah yang *user* alami pada lokasi kerja. Tim *support* ini juga dapat membantu *user* dalam penggunaan *user manual*. Vendor menyediakan *helpdesk support* yang terdiri dari tim PT. Pegadaian dan PT. Telkom Indonesia apabila *end user* mengalami masalah dalam menggunakan SAP di setiap lokasi kantor wilayah dan kantor pusat PT. Pegadaian. *End user* kantor wilayah menghubungi tim *support* yang terdapat di masing-masing kantor wilayah dan *end user* di kantor pusat menghubungi *key user* kantor pusat di Jakarta. Masalah yang sudah terselesaikan, kemudian dimasukkan ke *issue log*. *Issue log* ini wajib untuk diperbarui untuk membantu *end user* lain yang mengalami permasalahan yang sama.

3. *Combination (explicit to explicit)*

Combination merupakan bentuk *knowledge sharing* dari *ecplicit* ke *explicit* yang artinya *knowledge* yang sudah ada dikembangkan dengan *knowledge explicit*

lain untuk membentuk pengetahuan baru. Bentuk *combination* pada implementasi SAP di PT. Pegadaian dapat dilihat dari *user* manual yang disediakan oleh vendor. Gabungan *user* manual modul-modul FICO, MM, dan *Treasury* telah dikembangkan oleh tim inti perusahaan dan disetujui oleh vendor PT. Telkom Indonesia.

4. *Internalization (explicit to tacit)*

Workshop dilakukan oleh PT. Telkom dengan bantuan tim TI kantor pusat yang bertujuan untuk memberi gambaran luas tentang bagaimana sistem ERP bekerja dalam proses bisnis di PT. Pegadaian. *Workshop* dilakukan pada tanggal 5-9 November 2018 di Bandung dan ditugaskan bagi pegawai yang akan berhubungan langsung dengan SAP dalam menjalani proses bisnisnya.

Proses *internalization* selanjutnya dalam implementasi sistem ERP di kantor pusat dilakukan melalui penggunaan *user* manual. *User* manual ini berisi tata cara operasional sistem ERP dalam setiap modulnya. *User* manual diberikan ke *key user* di kantor pusat dan dapat membantu jalannya operasional jika terdapat kendala yang terjadi. Kemudian *key user* ini dapat membantu *end user* yang berada di kantor wilayah untuk menyelesaikan jika ada kendala yang terjadi.

4.6 Kendala *Knowledge Transfer* pada Implementasi SAP di PT. Pegadaian

1. Kendala Sumber Daya Manusia

Implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian dapat berjalan dengan lancar apabila pegawai yang diberikan tugas oleh perusahaan merupakan pegawai

yang mumpuni. Maka dari itu perusahaan memilih pegawai dengan latar belakang pendidikan perguruan tinggi strata 1 maupun strata 2.

2. Kendala Teknis

a. Awal Implementasi

Berdasarkan wawancara dengan Bapak MRA selaku Telkom IT *Support*, kendala yang terjadi pada saat awal implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian adalah integrasi antara sistem lama PASSION dan sistem baru SAP. Salah satu kendalanya adalah perubahan istilah-istilah dari sistem lama ke SAP yang membutuhkan waktu untuk dimengerti. Terdapat juga kendala di mana transaksi yang terdapat di PASSION tidak langsung tersedia di SAP dan perlu untuk dilakukan pengecekan ulang di sistem SAP.

b. Saat Implementasi

Salah satu kendala yang ditemui saat implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian adalah kendala *hardware*. Berdasarkan wawancara dengan Bapak RZK selaku admin master data kantor pusat, perusahaan yang menetapkan bahwa *user* wajib menggunakan laptop yang menggunakan Windows. Jadi *user* yang memiliki laptop selain Windows seperti Apple harus mengganti laptopnya dengan laptop Windows.

4.7 Kesimpulan Hasil Penelitian

PT. Pegadaian dalam menjalankan semua proses bisnis perusahaan mengandalkan sistem yang terintegrasi dan dapat mengakses data secara *real time*. Implementasi SAP di PT. Pegadaian dapat membantu perusahaan dalam melakukan proses bisnis dengan cepat dan mudah. Penggunaan sistem baru di perusahaan

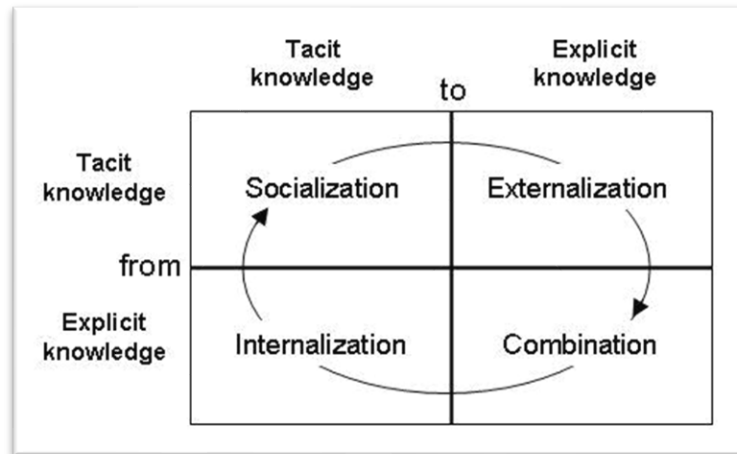
bukan merupakan hal yang mudah untuk dilakukan karena adanya kendala internal maupun eksternal.

Kendala internal yang berkaitan dengan kesiapan *user* baru untuk mengoperasikan sistem dapat diatasi dengan manajemen proyek dan proses transisi yang baik. Dukungan dari pihak pimpinan juga diperlukan dengan memberikan kegiatan dukungan yang tepat seperti *workshop* dan *training*.

Workshop ditujukan untuk dapat menambah wawasan dasar pegawai tentang sistem baru yang akan diimplementasikan dan *training* dilakukan untuk melatih pegawai yang sudah ditunjuk oleh perusahaan untuk menjadi *user* atas sistem baru tersebut.

Kegiatan ini akan menghasilkan *knowledge* baru bagi para pegawai perusahaan yang dapat membantu dalam menggunakan system yang baru. Masa transisi yang baik dapat dilihat dari proses *knowledge transfer* yang terjadi saat implementasi sistem baru ini.

Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), *knowledge* dapat diklasifikasikan menjadi *tacit* dan *explicit knowledge* dan *knowledge* dapat dikonversi melalui proses *socialization* (*tacit* ke *tacit*), *externalization* (*tacit* ke *explicit*), *combination* (*explicit* ke *explicit*), *internalization* (*explicit* ke *tacit*).



Gambar 4.10 Konsep *Knowledge Transfer* Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995)

Sumber : Pearlson, Saunders, dan Galletta, 2015

Setelah melakukan penelitian didapatkan tabel di bawah ini yang menggambarkan proses-proses *knowledge transfer* pada implementasi SAP di kantor pusat PT. Pegadaian Jakarta.

Tabel 4.2

	Tacit knowledge	Explicit knowledge
Tacit knowledge	1. Training key user (Train the Trainer) 2. Training end user	1. Helpdesk
Explicit knowledge	1. Penggunaan user manual 2. Workshop	1. Gabungan user manual modul-modul SAP

(Sumber: Data primer)

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan hasil pembahasan pada bab sebelumnya dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi SAP di PT. Pegadaian dimulai dengan persiapan proyek dan penyusunan *blueprint* SAP oleh pimpinan perusahaan yang merupakan tim yang berperan inti dalam proses bisnis perusahaan. Proses ini membantu vendor melihat perbedaan proses bisnis yang terjadi dengan sistem ERP awal dan apakah sistem ini membutuhkan modifikasi untuk menunjang proses bisnis perusahaan.

Setelah proses *blueprint* selesai, PT. Pegadaian menyediakan *workshop* bagi pegawai dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan dasar atas SAP dan cara kerjanya terkait dengan proses bisnis perusahaan.

Selain *workshop*, perusahaan juga melakukan *training* bagi *key user* yang diberi nama “*Train the Trainer*” yang artinya melatih pelatihnya, maksudnya adalah *key user* nanti diharapkan akan berperan sebagai *trainer* bagi *end user* di kantor wilayah. *End user* juga mendapatkan *training* yang diberikan oleh tim *key user* dan tim vendor.

SAP di PT. Pegadaian *go live* pada tanggal 1 Januari 2019 dengan Kerja sama PT. Telkom Indonesia. Modul yang digunakan di tahun pertama adalah modul yang terintegrasi dengan area keuangan dan pengadaan. Modul yang digunakan di kantor pusat PT. Pegadaian adalah FICO, MM,

FM, BIBO. Dalam menjalani pekerjaannya user dapat menghubungi helpdesk system yang disediakan oleh tim vendor dan perusahaan jika mendapati sebuah masalah.

Tahun kedua implementasi SAP di PT. Pegadaian terdapat penambahan modul *Treasury* dan *BPC planning* untuk membantu proses *loan management* dan menyusun anggaran.

Setelah SAP di PT. Pegadaian sudah berjalan dengan baik, perusahaan mulai untuk mengembangkan implementasi system pada anak perusahaan yaitu PT. Pegadaian Gallery Dua Empat, PT. Pesonna Optima Jaya, dan PT. Pesonna Indonesia Jaya. Tahun keempat dan kelima vendor terus menjalankan bantuan teknis terhadap PT. Pegadaian dengan menyediakan tim konsultan on site dan helpdesk team.

2. *Knowledge transfer* pada implementasi SAP di PT. Pegadaian ini dapat dikatakan dilakukan dengan baik. Berdasarkan hasil analisis terhadap *knowledge sharing* SECI model, PT. Pegadaian melakukan upaya untuk membantu melancarkan proses *knowledge transfer* pada implementasi SAP di kantor pusatnya. PT. Pegadaian melakukan *socialization*, dengan diadakannya *training* bagi *key user* dan *end user* SAP di kantor pusat. Kerjasama PT. Pegadaian dan PT. Telkom juga membantu dalam proses *externalization* yang bisa dilihat dari adanya sistem *helpdesk* yang berada di kantor pusat maupun kantor wilayah. *Combination* dalam SECI model ini, PT. Pegadaian dan PT. Telkom menyediakan *user manual* bagi *user* yang lengkap dengan petunjuk dan gambar yang dapat membantu *user*

menyelesaikan pekerjaannya. Proses *internalization* dalam implementasi SAP di PT. Pegadaian adalah *user* yang membaca *user manual* yang tersedia dan mempelajarinya dengan seksama hingga menjadi bagian *tacit knowledge user*.

3. Dampak positif dalam implementasi SAP di PT. Pegadaian dari sisi keuangan adalah berkurangnya pekerjaan manual yang dikerjakan *user* karena data sudah tersedia di SAP. Implementasi SAP juga membantu proses audit menjadi lebih cepat.

Dampak negatif dalam implementasi SAP di PT. Pegadaian dapat dilihat dari sisi keuangan yang memakan dana sangat besar dan waktu pengimplementasian yang cukup lama yaitu selama 5 tahun.

5.2. Keterbatasan Penelitian

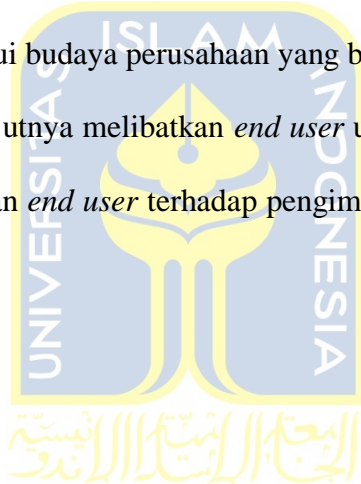
Adapun keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam melakukan penelitian adalah:

1. Waktu menunggu respons dari responden.
2. Jumlah responden yang masih sedikit.
3. *Tacit knowledge* yang masih belum komprehensif karena respondennya merupakan responden berpangkat rendah.
4. Penelitian terbatas karena belum mencakup pengalaman *end user* dalam penggunaan sistem informasi.

5.3. Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah disebutkan, maka peneliti memiliki saran untuk penelitian berikutnya:

1. Menjalin kedekatan dengan informan dapat menjadi kunci dalam kecepatan dalam mendapatkan data.
2. Penelitian dilakukan dengan jumlah responden yang lebih banyak untuk mendapatkan hasil yang lebih objektif.
3. Penulis dapat mengetahui tacit knowledge yang lebih komprehensif jika dapat mengetahui budaya perusahaan yang berpangkat di atas manajer.
4. Penelitian selanjutnya melibatkan *end user* untuk dapat mengetahui sejauh mana penerimaan *end user* terhadap pengimplementasian sistem informasi yang baru.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, S., Zamani, M., & Valmohammadi, C. (2014). The Effects of ERP Systems Implementation on Management Accounting in Iranian Organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 7(4), 245-256.
- Al-Salti, Z., & Hackney, R. (2011). Factors Impacting Knowledge Transfer Success in Information Systems Outsourcing. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative Sociology*, 42(2), 139-160.
- Azmi, A. (2018). *Tingkatkan Kinerja, PT Barata Indonesia Terapkan ERP*. Dipetik 11 14, 2019, dari <https://www.timesindonesia.co.id/read/171969/20180516/161153/tingkatkan-kinerja-pt-barata-indonesia-terapkan-erp/>
- Barth, C., & Koch, S. (2019). Critical Success Factors in ERP Upgrade Projects. *Industrial Management & Data Systems*, 119(3), 656-675.
- Cresswell, J. W., & Cresswell, J. (2018). *Research Design : Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. London: SAGE Publications, Inc.
- Kure, E. (2018). *80% Perusahaan Indonesia Implementasi Solusi SAP*. Dipetik 11 18, 2019, dari beritasatu.com
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management Information Systems* (14th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Lech, P. (2014). Managing Knowledge in IT Projects: a Framework for Enterprise System Implementation. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 551-573.
- Mirzaee, S., & Ghaffari, A. (2018). Investigating the Impact of Information Systems on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 501-520.
- Neuman, L. W. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company* (1st ed.). New York: Oxford University Press.
- Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2015). *Managing and Using Information Systems: a strategic approach* (6th ed.). USA: John Wiley & Sons.

- PT. Pegadaian. (2020). *Pegadaian*. Diambil kembali dari Website Pegadaian: https://www.pegadaian.co.id/uploads/laporan/ENG_AR_Pegadaian_2020_280521.pdf
- Rodriquez, R., Jose, F., Castillo, M., & Svensson, G. (2019). Enterprise Resource Planning and Business Model Innovation: Process, Evolution and Outcome. *European Journal of Innovatio Management*. 23(4).
- Romney, M. B., & Steinbart, P. J. (2015). *Accounting Information Systems* (13th ed.). Essex: Perason Education Limited.
- Sang, M., Lee, Z. L., & Lee, J. (2007). Knowledge Transfer in Work Practice : Adoption and Use of Integrated Information System. *Industrial Management & Data System Vol. 07 No. 04*, 501-518.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantatif & Kualitatif* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business ; a skill-building approach* (7th ed.). Chichester, West Sussex, United Kingdom: Wiley & Sons.
- Sujadi, A. (2019, January 3). *Implementasi ERP Berbasis SAP di Pabrik Semen*. Dipetik November 14, 2019, dari Kompasiana Web site: <https://www.kompasiana.com/sujadi/5c2e1281aeebe13bdd02e1c3/implementasi-erp-berbasis-sap-di-pabrik-semen?page=all>
- Wulandari, D. (2018, 12 4). *PTPN VII Terapkan ERP per 1 Januari 2019*. Dipetik 11 14, 2019, dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20181204/99/866188/ptpn-vii-terapkan-erp-per-1-januari-2019>

LAMPIRAN 1

DAFTAR PERTANYAAN

Nama : Widi

Jabatan : Divisi *Procurement* (Manajer Pengelolaan dan Perlengkapan Kantor)

I. Aplikasi PASSION

1. Jelaskan proses siklus bisnis pekerjaan pada sistem yang lama.

Melakukan pengelolaan logistik perlengkapan dan peralatan kantor pusat

2. Apakah sistem lama mudah untuk digunakan dan dimengerti?

Saya tidak secara langsung mengoperasikan sistem, jadi tidak bisa memberi jawaban.

3. Apakah kelebihan dan kekurangan sistem lama dalam siklus bisnis perusahaan?

Saya tidak secara langsung mengoperasikan sistem, jadi tidak bisa memberi jawaban.

II. Pemilihan sistem baru berbasis ERP

1. Berapakah biaya yang dikeluarkan untuk implementasi ERP?

Rp.195.000.000.000

2. Berapa lamakah rencana proses implementasi ERP?

5 tahun dimulai ditahun 2018 dengan pelaksanaan *blueprint* SAP dan *go live* 1 Januari 2019

III. Implementasi ERP

1. Alasan modul tersebut dikembangkan?

Mengedepankan modul yang terintegrasi dengan area keuangan, pengadaan, persediaan dan sumber daya manusia

2. Berapa jenis *user* yang dimiliki kantor?

Tiga jenis user yaitu approver, executor, dan viewer

3. Apakah lama bekerja dan pendidikan berpengaruh terhadap pemilihan *user*?

Tidak berkaitan dengan proses pemilihan user jadi tidak mengetahui jawabannya.

IV. Pelatihan

1. Apakah ada pelatihan yang disediakan oleh kantor bagi pegawai?

Ada training untuk key user dan end user

2. Dalam bentuk apakah pelatihan dilakukan kepada pegawai?

Pegawai membawa sendiri laptop untuk melakukan training langsung praktik dibantu dengan tim dari kantor pusat dan vendor.

3. Bagaimana respons pegawai terhadap pelatihan?

Pegawai ada yang skeptikal dan antusias namun semua pegawai mengikuti workshop dan training dengan baik.

4. Kapan dilaksanakannya workshop/training? Adakah waktu tertentu?

Apakah diselenggarakan secara terjadwal atau insidental?

- a. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.

- b. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan
Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018

- 5. Siapa yang menyelenggarakan workshop? Adakah tim khusus/departemen khusus?

Tim TI PT. Pegadaian dan vendor yaitu PT. Telkom Indonesia

V. Perubahan dan akibat implementasi ERP

- 1. Adakah perintah atau tugas dari kantor terhadap pegawai untuk harus bisa menguasai sistem ERP ini?

Pegawai diberi surat untung mengikuti workshop dan training yang bisa membantu pegawai lebih mengerti terhadap SAP.

VI. *Knowledge Transfer*

a. *Socialization (tacit to tacit)*

- 1. Apakah ada sosialisasi dari pimpinan ke pegawai tentang pengimplementasian ERP?

Pegawai diberi surat undangan workshop oleh Direktur TI

- 2. Apakah ada departemen/tim/penanggung jawab yang bisa membantu anda dalam pengimplementasian system ERP?

- a. Setiap kanwil memiliki tim yang dapat membantu yang terdiri dari dua orang. Satu dari PT. Pegadaian dan satu dari PT. Telkom

- b. Untuk Kantor pusat terdapat tim on site yang terdiri dari 10 dedicated user kantor pusat PT. Pegadaian dan 10 dari PT. Telkom

- 3. Adakah technical support untuk mengatasi kendala saat implementasi ERP?

Ada dan *diupdate* ke *issue log* yang bisa dilihat *user* lain yang mungkin mengalami masalah yang sama

4. Apakah kantor menyediakan pihak ahli eksternal untuk membantu pengimplementasian ERP?

Ada pihak dari PT. Telkom yang *on site* di kantor pusat

b. Externalization (tacit to explicit)

1. Apakah ada dokumen/modul yang dibuat oleh pegawai atas praktik kerja yang dapat membantu pekerjaan? (SOP baru)

SOP baru dijelaskan saat workshop dan pegawai mendapat data power point yang berisi materi tersebut.

c. Combination (explicit to explicit)

1. Setelah workshop/ training adakah tambahan helpdesk, fokus grup, wa grup atau email grup, messenger?

Ada helpdesk dan end user/key user yang mengalami masalah bisa langsung email ke tim support.

d. Internalization (Explicit to tacit)

1. Apakah ada SOP yang bisa menjadi pedoman implementasi ERP?

Ada user manual untuk semua modul SAP

2. Apakah ada pelatihan yang dianjurkan perusahaan kepada pegawai untuk membantu implementasi ERP?

- a. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.

b. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018

3. Apakah dengan membaca dokumen tersebut anda bisa melakukan dengan sendiri atau anda membutuhkan bantuan lainnya?

Belum, tetapi dengan bantuan workshop dan training pegawai menjadi bisa melakukan pekerjaan. Tim key user kantor pusat dan tim vendor juga menyediakan helpdesk system bagi user.



Nama : Rizky

Jabatan : Divisi TI (Admin Master Data Kantor Pusat)

I. Pemilihan sistem baru berbasis ERP

1. Berapakah biaya yang dikeluarkan untuk implementasi ERP?

Tidak mengetahui jawabannya.

2. Berapa lamakah rencana proses implementasi ERP?

Implementasi SAP 5 tahun dimulai ditahun 2018 dengan pelaksanaan

blueprint SAP dan *go live* 1 Januari 2019

II. Implementasi ERP

1. Alasan modul tersebut dikembangkan?

Mengedepankan modul yang terintegrasi dengan area keuangan, pengadaan, persediaan dan sumber daya manusia

2. Berapa jenis *user* yang dimiliki kantor?

Tiga jenis user yaitu approver, executor, dan viewer

3. Apakah lama bekerja dan pendidikan berpengaruh terhadap pemilihan

user?

III. Pelatihan

1. Apakah ada pelatihan yang disediakan oleh kantor bagi pegawai?

Ada training untuk key user dan end user. Saya merupakan key user di kantor pusat. Setelah saya melakukan training ini, saya ditetapkan oleh perusahaan untuk membantu training end user kantor pusat dan kantor wilayah.

2. Dalam bentuk apakah pelatihan dilakukan kepada pegawai?

Saya membawa sendiri laptop untuk melakukan training langsung praktik dibantu dengan bantuan tim dari kantor pusat dan vendor.

3. Bagaimana respons pegawai terhadap pelatihan?

Pegawai ada yang skeptikal dan antusias namun semua pegawai mengikuti workshop dan training dengan baik.

4. Seberapa efektifkah pelatihan yang diberikan?

Awalnya memang agak sulit untuk dimengerti tapi lama kelamaan dan dengan melakukan praktik langsung dan adanya bantuan tim support, saya dapat mengerti.

5. Kapan dilaksanakannya workshop/training? Adakah waktu tertentu?

Apakah diselenggarakan secara terjadwal atau insidental?

c. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.

d. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018

6. Siapa yang menyelenggarakan workshop? Adakah tim khusus/departemen khusus?

Tim TI PT. Pegadaian dan vendor yaitu PT. Telkom Indonesia

IV. Perubahan dan akibat implementasi ERP

1. Adakah perintah atau tugas dari kantor terhadap pegawai untuk harus bisa menguasai sistem ERP ini?

Saya diberi surat untung mengikuti *workshop* dan *training* yang bisa membantu pegawai lebih mengerti terhadap SAP.

V. *Knowledge Transfer*

a. *Socialization (tacit to tacit)*

1. Apakah ada sosialisasi dari pimpinan ke pegawai tentang pengimplementasian ERP?

Pegawai diberi surat undangan workshop oleh Direktur TI

2. Apakah ada departemen/tim/penanggung jawab yang bisa membantu anda dalam pengimplementasian system ERP?

c. Setiap kanwil memiliki tim yang dapat membantu yang terdiri dari dua orang. Satu dari PT. Pegadaian dan satu dari PT. Telkom

d. Untuk Kantor pusat terdapat tim on site yang terdiri dari 10 dedicated user kantor pusat PT. Pegadaian dan 10 dari PT. Telkom

3. Adakah technical support untuk mengatasi kendala saat implementasi ERP?

Ada dan *diupdate* ke *issue log* yang bisa dilihat *user* lain yang mungkin mengalami masalah yang sama

4. Apakah kantor menyediakan pihak ahli eksternal untuk membantu pengimplementasian ERP?

Ada pihak dari PT. Telkom yang *on site* di kantor pusat

b. *Externalization (tacit to explicit)*

2. Apakah ada dokumen/modul yang dibuat oleh pegawai atas praktik kerja yang dapat membantu pekerjaan? (SOP baru)

SOP baru dijelaskan saat workshop dan pegawai mendapat data power point yang berisi materi tersebut.

c. Combination (explicit to explicit)

2. Setelah workshop/ training adakah tambahan helpdesk, fokus grup, wa grup atau email grup, messenger?

Ada helpdesk dan end user/key user yang mengalami masalah bisa langsung email ke tim support.

d. Internalization (Explicit to tacit)

4. Apakah ada SOP yang bisa menjadi pedoman implementasi ERP?

Ada user manual untuk semua modul SAP

5. Apakah ada pelatihan yang dianjurkan perusahaan kepada pegawai untuk membantu implementasi ERP?

- c. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.

- d. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018

6. Apakah dengan membaca dokumen tersebut anda bisa melakukan dengan sendiri atau anda membutuhkan bantuan lainnya?

Belum, tetapi dengan bantuan workshop dan training pegawai menjadi bisa melakukan pekerjaan. Tim key user kantor pusat dan tim vendor juga menyediakan helpdesk system bagi user.

Nama : Dorus

Jabatan : Divisi TI (Asisten Manajer IT PMO)

I. Pemilihan sistem baru berbasis ERP

1. Berapakah biaya yang dikeluarkan untuk implementasi ERP?

Rp.195.000.000.000

2. Berapa lamakah rencana proses implementasi ERP?

5 tahun dimulai ditahun 2018 dengan pelaksanaan *blueprint* SAP dan *go live* 1 Januari 2019

II. Implementasi ERP

1. Alasan modul tersebut dikembangkan?

Mengedepankan modul yang terintegrasi dengan area keuangan, pengadaan, persediaan dan sumber daya manusia

2. Berapa jenis *user* yang dimiliki kantor?

Tiga jenis user yaitu approver, executor, dan viewer

3. Apakah lama bekerja dan pendidikan berpengaruh terhadap pemilihan *user*?

III. Pelatihan

1. Apakah ada pelatihan yang disediakan oleh kantor bagi pegawai?

Terdapat training untuk key user dan end user. Saya berperan sebagai key user di kantor.

2. Dalam bentuk apakah pelatihan dilakukan kepada pegawai?

Pegawai membawa sendiri laptop untuk melakukan *training* langsung praktik dibantu dengan tim dari kantor pusat dan vendor.

3. Bagaimana respons pegawai terhadap pelatihan?

Tentu saja pegawai ada yang skeptikal dan ada juga antusias.

4. Seberapa efektifkah pelatihan yang diberikan?

Pegawai dengan bantuan dari perusahaan dan pihak vendor dapat melakukan *training* dengan baik.

5. Kapan dilaksanakannya workshop/training? Adakah waktu tertentu?

Apakah diselenggarakan secara terjadwal atau insidental?

e. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.

f. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018

6. Siapa yang menyelenggarakan workshop? Adakah tim khusus/departemen khusus?

Tim TI PT. Pegadaian dan vendor yaitu PT. Telkom Indonesia

IV. Perubahan dan akibat implementasi ERP

1. Adakah perintah atau tugas dari kantor terhadap pegawai untuk harus bisa menguasai sistem ERP ini?

V. *Knowledge Transfer*

a. *Socialization (tacit to tacit)*

1. Apakah ada sosialisasi dari pimpinan ke pegawai tentang pengimplementasian ERP?

2. Apakah ada departemen/tim/penanggung jawab yang bisa membantu anda dalam pengimplementasian system ERP?

- a. Setiap kanwil memiliki tim yang dapat membantu yang terdiri dari dua orang. Satu dari PT. Pegadaian dan satu dari PT. Telkom
- b. Untuk Kantor pusat terdapat tim on site yang terdiri dari 10 key user kantor pusat PT. Pegadaian dan 10 dari PT. Telkom

3. Adakah technical support untuk mengatasi kendala saat implementasi ERP?

Ada dan *diupdate* ke *issue log* yang bisa dilihat *user* lain yang mungkin mengalami masalah yang sama

4. Apakah kantor menyediakan pihak ahli eksternal untuk membantu pengimplementasian ERP?

Ada pihak dari PT. Telkom yang *on site* di kantor pusat

b. Externalization (tacit to explicit)

1. Apakah ada dokumen/modul yang dibuat oleh pegawai atas praktik kerja yang dapat membantu pekerjaan? (SOP baru)

SOP baru dijelaskan saat workshop dan pegawai mendapat data power point yang berisi materi tersebut.

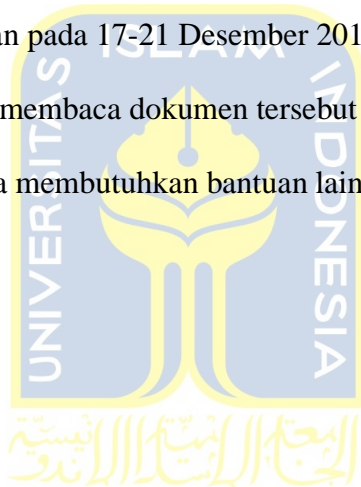
c. Combination (explicit to explicit)

1. Setelah workshop/ training adakah tambahan helpdesk, fokus grup, wa grup atau email grup, messenger?

Ada helpdesk dan end user/key user yang mengalami masalah bisa langsung email ke tim support.

d. Internalization (Explicit to tacit)

1. Apakah ada SOP yang bisa menjadi pedoman implementasi ERP?
Ada user manual untuk semua modul SAP yang digunakan di perusahaan.
2. Apakah ada pelatihan yang dianjurkan perusahaan kepada pegawai untuk membantu implementasi ERP?
 - a. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.
 - b. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018
3. Apakah dengan membaca dokumen tersebut anda bisa melakukan dengan sendiri atau anda membutuhkan bantuan lainnya?



Nama : Mara

Jabatan : Telkom IT Support (FI-CO)

I. Pelatihan

1. Apakah ada pelatihan yang disediakan oleh kantor bagi pegawai?

Ada 2 kali training yang dilakukan. Pertama adalah proses *train the trainer* yaitu pelatihan yang dilakukan oleh tim vendor kepada 10 *key user*. Proses ini dilakukan di hotel selama seminggu. Kedua adalah *end user training* yang ditujukan untuk sekitar 40 end user dilakukan oleh tim vendor dan tim key user.

2. Dalam bentuk apakah pelatihan dilakukan kepada pegawai?

Pegawai membawa sendiri laptop untuk melakukan training langsung praktik dibantu dengan tim dari kantor pusat dan vendor.

3. Bagaimana respons pegawai terhadap pelatihan?

Sama seperti di perusahaan lain, pegawai ada yang semangat dan ada yang tidak antusias. Tapi dengan berjalannya waktu pegawai dapat mengikuti proses pelatihan dengan baik.

4. Seberapa efektifkah pelatihan yang diberikan?

Pegawai dengan bantuan dari perusahaan dan pihak vendor dapat melakukan training dengan baik.

5. Kapan dilaksanakannya workshop/training? Adakah waktu tertentu?

Apakah diselenggarakan secara terjadwal atau insidental?

- g. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.
 - h. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018
6. Siapa yang menyelenggarakan workshop? Adakah tim khusus/departemen khusus?

Tim TI PT. Pegadaian dan vendor yaitu PT. Telkom Indonesia

II. Perubahan dan akibat implementasi ERP

1. Adakah perintah atau tugas dari kantor terhadap pegawai untuk harus bisa menguasai sistem ERP ini?

Pegawai diberi surat untung mengikuti workshop dan training yang bisa membantu pegawai lebih mengerti terhadap SAP.

III. *Knowledge Transfer*

a. *Socialization (tacit to tacit)*

1. Apakah ada sosialisasi dari pimpinan ke pegawai tentang pengimplementasian ERP?

Pegawai diberi surat undangan workshop oleh Direktur TI

2. Apakah ada departemen/tim/penanggung jawab yang bisa membantu anda dalam pengimplementasian system ERP?

- c. Setiap kanwil terdapat tim *local support* yang dapat membantu yang terdiri dari dua orang. Satu dari PT. Pegadaian dan satu dari PT. Telkom

d. Untuk Kantor pusat terdapat tim on site yang terdiri dari 10

dedicated user kantor pusat PT. Pegadaian dan 10 dari PT. Telkom

3. Adakah technical support untuk mengatasi kendala saat implementasi ERP?

Ada. Jika terdapat masalah di kantor wilayah, end user menghubungi tim support kanwil. Jika kendala tersebut masih belum bisa diselesaikan maka tim support kanwil akan menghubungi tim support kantor pusat. Kendala akan *diupdate* ke *issue log* yang bisa dilihat *user* lain yang mungkin mengalami masalah yang sama

4. Apakah kantor menyediakan pihak ahli eksternal untuk membantu pengimplementasian ERP?

Iya, saya dari pihak vendor yaitu PT. Telkom berperan sebagai tim *support* yang stand by di kantor pusat membantu tim TI.

b. Externalization (tacit to explicit)

1. Apakah ada dokumen/modul yang dibuat oleh pegawai atas praktik kerja yang dapat membantu pekerjaan? (SOP baru)

SOP baru dijelaskan saat workshop dan pegawai mendapat data power point yang berisi materi tersebut.

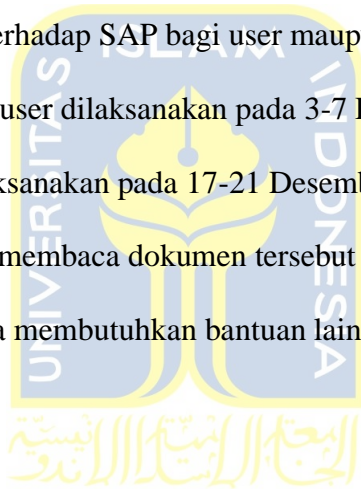
c. Combination (explicit to explicit)

1. Setelah workshop/ training adakah tambahan helpdesk, fokus grup, wa grup atau email grup, messenger?

Ada helpdesk dan end user/key user yang mengalami masalah bisa langsung email ke tim support.

d. Internalization (Explicit to tacit)

1. Apakah ada SOP yang bisa menjadi pedoman implementasi ERP?
Ada user manual untuk semua modul SAP yang digunakan di perusahaan.
2. Apakah ada pelatihan yang dianjurkan perusahaan kepada pegawai untuk membantu implementasi ERP?
 - a. Workshop dilaksanakan 5-9 November 2018 untuk melakukan pengenalan terhadap SAP bagi user maupun tim yang bersangkutan.
 - b. Training key user dilaksanakan pada 3-7 Desember 2018 dan Training end user dilaksanakan pada 17-21 Desember 2018
3. Apakah dengan membaca dokumen tersebut anda bisa melakukan dengan sendiri atau anda membutuhkan bantuan lainnya?



LAMPIRAN 2

PERJANJIAN KERJA PT. PEGADAIAN DAN PT. TELKOM



PERJANJIAN KERJA
ANTARA
PT PEGADAIAN (PERSERO)
DENGAN
PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK
TENTANG
PENGADAAN PAKET JASA IMPLEMENTASI SISTEM
ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)
PT PEGADAIAN (PERSERO)

Nomor : 981 /00020.01/2018
Nomor : K.TEL.

Pada hari ini, Kamis tanggal Dua puluh lima bulan Oktober tahun Dua ribu delapan belas (25-10-2018), kami yang bertandatangan di bawah ini:

- (1) **PT Pegadaian (Persero)**, suatu Perseroan Terbatas yang berkedudukan di Jakarta, yang beralamat di Jalan Kramat Raya Nomor 162 Jakarta Pusat, berdasarkan Anggaran Dasar PT PEGADAIAN (Persero) sebagaimana termuat dalam Akta Pendirian Nomor 01 tanggal 1 April 2012 yang dibuat dihadapan Nanda Fauz Iwan, SH., M.Kn., Notaris di Jakarta Selatan dan telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Nomor AHU-17525.AH.01.01 Tahun 2012 tanggal 4 April 2012, yang kemudian diubah terakhir dengan Akta Nomor 25, tanggal 31 Mei 2018, yang dibuat di hadapan Nanda Fauz Iwan, S.H., M.Kn., Notaris di Jakarta Selatan dan telah diterima pemberituannya oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia berdasarkan Surat Nomor AHU-AH.01.03-0211849 tanggal 04 Juni 2018, dalam hal ini diwakili oleh **Mohammad Edi Isdwiarto** selaku Direktur SDM dan Hukum berdasarkan Peraturan Direksi Nomor 16 Tahun 2017 tanggal 12 Juli 2017 bertindak sah dalam jabatannya berwenang mewakili Direksi untuk dan atas nama PT PEGADAIAN (Persero), dan untuk selanjutnya disebut sebagai **PIHAK PERTAMA**;
- (2) **Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk**, sebuah perseroan terbatas yang bergerak di bidang jasa *Telecommunication, information, Media, Edutainment and Service (TIMES)*, yang didirikan berdasarkan Akta Nomor 128 tanggal 24 September 1991, yang dibuat di hadapan Imas Fatimah, S.H, Notaris di Jakarta yang telah mendapatkan Pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: C2-6870.HT.01.01.th.91 tanggal 19 November 1991, sebagaimana terakhir diubah dengan Akta Nomor 35 tanggal 15 Mei 2018 Notaris Ashoya Ratam, S.H., Mkn dan telah diterima berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: AHU-0013328.AH.01.02.TAHUN 2018 tanggal 02 Juli 2018 perihal Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia Tbk, dalam hal ini diwakili secara sah oleh **Judi Achmadi**, selaku **EVP Divisi Enterprise Services** berdasarkan Surat Kuasa **Direktur Enterprise & Business Service (EBIS)** Nomor : K.TEL.01083/HK.510/COP-G0000000/2018 tanggal 16 Oktober 2018 yang berkedudukan di Jalan Japati Nomor 1 Bandung 40133, untuk selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

Hal 1

Pihak Pertama	
Pihak Kedua	

LAMPIRAN 3

TAMPILAN BAHAN PRESENTASI WORKSHOP



LAMPIRAN 4

SAP USER HANDBOOK



PT Pegadaian (PERSERO) ERP SAP Handbook & FAQ



Januari 2019



Daftar Isi

1. SKEMA HELPDISK.....	4
2. CONTACT LIST.....	5
2.1. CONTACT LIST TEAM WILAYAH – PEGADAIAN.....	5
2.2. CONTACT LIST TEAM WILAYAH – TELKOM.....	6
2.3. CONTACT LIST TEAM KANTOR PUSAT – PEGADAIAN.....	7
3. MODUL MODUL YANG DIIMPLEMENTASIKAN DI PEGADAIAN (Fase 1).....	8
4. MODUL MODUL YANG DIIMPLEMENTASIKAN DI PEGADAIAN (Fase 2).....	9
5. SAP NAVIGATION.....	10
6. TRANSACTION CODES LIST - FICO.....	11
5.1. General Ledger Account Maintenance.....	11
5.2. Vendor & Customer Maintenance.....	11
5.3. Asset Maintenance.....	11
5.4. Bank Maintenance.....	12
5.5. Cost Center Maintenance.....	12
5.6. Profit Center Maintenance.....	12
5.7. Profit Center Maintenance.....	12
5.8. General Ledger Transaction.....	13
5.9. Account Receivable Transaction.....	14
5.10. Account Payable Transaction.....	14
5.11. Asset Transaction.....	15
5.12. Custom Program.....	16
7. TRANSACTION CODES - MM.....	18
6.1. Material Master.....	18
6.2. Purchase Requisition.....	18
6.3. Purchase Order.....	18
6.4. Inventory Management dan Physical Inventory.....	19
6.5. Program Custom.....	20
8. TRANSACTION CODES – TREASURY.....	21
9. GLOSSARY.....	24
7.1. Glossary MM.....	24
7.2. Glossary FICO.....	25
7.3. Glossary Treasury.....	29