

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

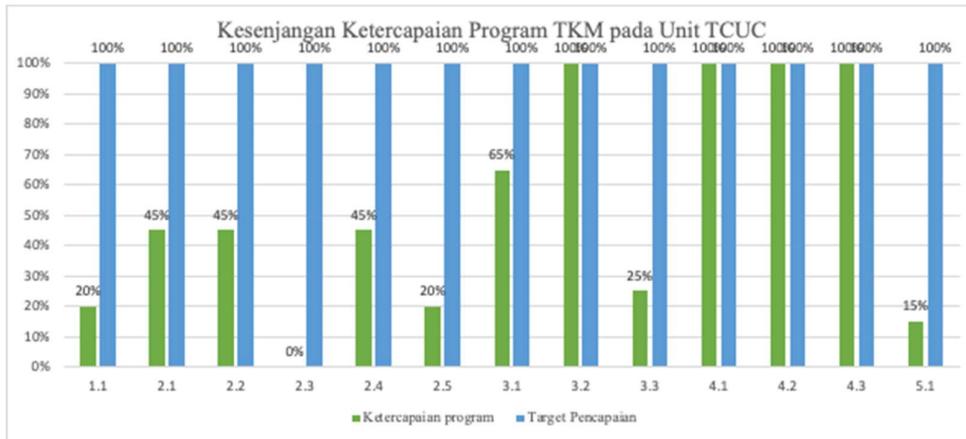
Masa kini, semakin banyak perusahaan yang menyadari bahwa *knowledge management* diperlukan untuk tetap fleksibel dan dapat bersaing dalam situasi bisnis yang serba cepat. Dengan adanya *knowledge management*, pengetahuan baik *tacit* maupun *explicit* dari karyawan yang bekerja dapat menjadi aset bagi perusahaan. Untuk pengelolaannya, *knowledge management* di dalam perusahaan melibatkan beberapa faktor yaitu *people*, *process*, dan *technology* dalam mendokumentasikan pengetahuan agar dapat digunakan untuk keberlangsungan perusahaan.

Salah satu perusahaan yang telah mengimplementasikan *knowledge management* adalah PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk (PT Telkom). Perusahaan ini merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan Teknologi Informasi & Komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk memiliki banyak unit operasional di bawahnya, salah satunya yaitu Telkom Corporate University Center (TCUC) yang merupakan unit di bawah kendali direktorat *Human Capital Management* dari PT Telkom.

TCUC awalnya hanya berfungsi sebagai tempat *learning* yang kemudian di tahun 2020 bertransformasi menjadi memiliki fungsi *Learning, Research & Innovation* (LIR). TCUC saat ini juga disebut sebagai Indonesia Telecommunication & Digital Research Institute (ITDRI) yang merupakan tugas dari Kementerian BUMN untuk pengembangan *Digital Capability Center* (DCC) dan *Academy* yang memiliki fungsi LIR di bidang Telekomunikasi & Digital.

Dalam salah satu program *strategic* Telkom Corporate University Center TCUC-Telecommunication & Digital Research Institute (ITDRI) di tahun 2022-2024 adalah “*Nuture digital capability center & living lab as vehicle to enhance Learning-Research-Innovation*”, yaitu *Exhibit progress & result of learning-research-innovation & Integrated Data TCU to Streamline TCUC-ITDRI Core Processes (utilize learning management system, research-innovation management*

system and knowledge management system as holistic digital platform to support TCU-ITDRI DCC & Living Lab).



Gambar I. 1 Diagram Batang Kesenjangan Ketercapaian Program TKM pada Unit TCUC

Sumber: Dokumen Internal Tribe Knowledge Management TCUC

Unit TCUC memiliki unit khusus yang bertanggung jawab terhadap *Knowledge Management* yaitu *Tribe Knowledge Management (TKM)*. Dalam mendukung *program strategic* TCUC-ITDRI tersebut, TKM telah menetapkan tiga belas program yang perlu dilaksanakan dalam rentang satu tahun (Lampiran A) pada tahun 2022 seperti yang tertera pada Gambar I. 1. Di antaranya terdapat empat program yang sudah selesai terlaksana, yaitu pada poin 3.2, 4.1, 4.2, dan 4.3. Untuk poin program lainnya ada yang belum terlaksana sama sekali seperti poin 2.3, sehingga pada tahun berikutnya ditiadakan. Serta terdapat program yang masih dalam tahap progres awal seperti poin 1.1 (masih dalam konsep dan tahap awal kolaborasi), 2.1 (selain *digital skill*, belum ada pelaksanaan untuk kebutuhan *critical & future skill*, dan belum ada *knowledge map* tiap unit), 2.2 (telah pengadaan *e-book* saja, kolaborasi untuk penyediaan jurnal internasional masih dalam progres), 2.4 (dalam proses penjajagan KNOCO selaku konsultan di bidang *International Standardization Organization (ISO) 30401*), 2.5 (masih dalam bentuk konsep proses bisnis utilisasi *knowledge*), 3.1 (*repository* untuk *learning* sudah terintegrasi dengan *myDigilearn*, sedangkan *knowledge* dari riset dan inovasi belum terintegrasi), 3.3 (karena 3.1 masih dalam tahap pengembangan, jumlah *repository* masih terbatas ke *mydigilearn*), dan 5.1 (hanya konsep awal).

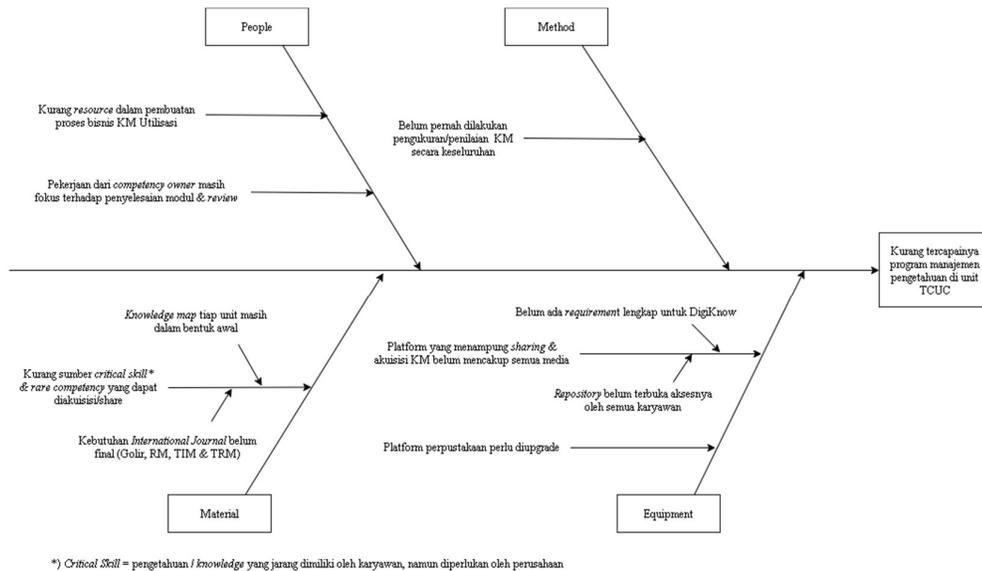
Dari ke-13 program tersebut, program yang paling diprioritaskan adalah program-program yang masuk ke dalam *Key Performance Indicator* (KPI) pada Unit TCUC dan yang mendukung program strategis TCUC, yaitu 2.1 *Knowledge Acquisition & Sharing Program for Critical Skill, Digital Skill, and Future Skill*, 3.1 *Knowledge store as Repository* dan 4.1 *KM Policy*. Sesuai dengan diagram batang sebelumnya, untuk program 4.1 telah berhasil dilakukan (September 2022) sedangkan program 2.1 serta 3.1 masih dalam *progress*. Program 4.1 *Releasing KM Policy* yang telah terlaksana merupakan program pembuatan pedoman pelaksanaan Telkom *Knowledge Management* yang mengatur seluruh kegiatan *Knowledge Management* mulai dari penetapan fungsi, atribut dan komponen (*People, Process, & Technology*) *Knowledge Management*. Program ini memberikan dampak pengaturan *Knowledge Management* di lingkungan PT Telkom yang lebih sistematis, terstandardisasi dan *update* dengan kemajuan bisnis PT Telkom.

Kemudian, program 2.1 menjadi prioritas karena merupakan turunan dari program strategis PT Telkom yang memiliki judul “*Transform Telco Digital Talent*” yang diterjemahkan HCM menjadi HCM *Strategies “Build Digital Talent Readiness, B2B-Digital Business Capabilities, Digital AM Readiness and Critical Skills”*, kemudian di unit TCUC menjadi “*Build critical skill, digital skill and future skill capability*” selanjutnya pada TKM menjadi program 2.1. Saat ini, program 2.1 baru berjalan sebesar 45% dari target, dimana *digital skill* telah berjalan, sedangkan *critical skill* (*skill* atau aset pengetahuan yang sangat penting/kritis khususnya sumber daya manusianya) dan *future skill* (*skill* atau aset pengetahuan terkait masa depan) belum ada serta dipengaruhi juga oleh program 3.1 dan 3.3 yang belum selesai.

Lalu, program 3.1 merupakan pembangunan platform yang menjadi basis atau landasan untuk implementasi dari *KM Process* mulai dari *Creation & Acquisition, Organizing, Sharing, dan Utilization* yang dapat menampung semua bentuk media (*audio, video & text*). Dampak 3.1 dapat menurunkan kinerja karyawan PT Telkom terkhususnya TCUC karena *knowledge* dari hasil pembelajaran, riset dan inovasi tidak dapat tersimpan, di-*share* dan terutilisasi dengan baik. Program 3.1 ini juga berdampak ke program-program lainnya seperti

proses kurasi *knowledge* tidak berjalan (1.1), proses akusisi & *share knowledge* tidak tersimpan (2.1, 2.2, 2.3), promosi *knowledge* yang tersimpan tidak dapat dilakukan (2.5), koneksi ke *repository* lain di Telkom belum dapat dilaksanakan (3.3). Memasuki tahun 2023, program yang sebelumnya tidak memiliki manfaat yang signifikan seperti program 2.3 *providing compedium of knowledge* atau penyediaan buku rangkuman rekomendasi aset *knowledge* ditiadakan dan program 2.4 *program preparation for ISO 30401 & KM Assessment* tidak dilanjutkan sehubungan dengan belum terdapat lembaga sertifikasi ISO 30401 di Indonesia. Sedangkan program-program lainnya yang masih belum mencapai target sebelumnya tetap dijalankan dan masih berproses.

Berikut ini merupakan gambar dari *fishbone diagram* untuk dapat lebih memahami permasalahan KM yang dialami oleh unit TCUC:



Gambar I. 2 *Fishbone Diagram* Permasalahan Unit TCUC

Berdasarkan *fishbone diagram* di atas, akar masalah dari kurang tercapainya program *knowledge management* di unit TCUC terjadi oleh beberapa faktor. Pada *people*, terdapat kurangnya *resource* dalam pembuatan proses bisnis KM Utilisasi akibat dari pergantian *Tribble Leader* sebanyak dua kali dalam setahun yang memengaruhi *style* kepemimpinan, arah dan *requirement* pengembangan serta pekerjaan dari *competency owner* masih berfokus pada penyelesaian modul dan *review*. Kemudian, pada *material* terdapat kurangnya sumber *critical skill* (pengetahuan yang jarang dimiliki oleh karyawan namun dibutuhkan oleh

perusahaan) dan *rare competency* yang dapat diakuisisi/*sharing* yang diakibatkan oleh *knowledge map* tiap unit yang masih dalam bentuk awal serta kebutuhan terhadap *international journal* belum final pada divisi *Group of Learning Expert, Innovator and Researcher* (GOLIR), *Research & Innovation Management* (RIM), *Tribe Innovation Management* (TIM), dan *Tribe Research Management* (TRM).

Dari *equipment*, keadaan platform perpustakaan saat ini perlu di-*upgrade* dan platform yang menampung *sharing & akuisisi KM* belum mencakup semua media (video, gambar, teks, dan lain sebagainya) serta *repository* belum dapat diakses oleh seluruh karyawan dan belum ada *requirement* lengkap untuk DigiKnow. Permasalahan pada *equipment* dikarenakan terjadinya perubahan pada *Tribe Leader KM* yang memengaruhi *user requirements* untuk disampaikan ke *Tribe Learning Digitalization* (TLD) untuk pengembangan *KM Repository*. Adapun yang menjadi permasalahan utama yaitu pada faktor *method*, TCUC sendiri belum pernah melakukan pengukuran atau penilaian KM secara keseluruhan, sehingga tidak mengetahui *maturity level* untuk menentukan program yang mendukung implementasi KM di unit TCUC secara optimal.

Dengan sebanyak 9 dari 13 program atau sebesar 69% program yang tidak terlaksana tersebut yang berdampak pada program-program lainnya serta kinerja dari unit TCUC itu sendiri. Menurut Becerra-Fernandez, dan Sabherwal (2014) hal tersebut merupakan hasil dari kurang optimalnya implementasi *knowledge management* pada perusahaan. Program-program yang tidak mencapai target ini diakibatkan juga karena adanya perubahan atau pergantian pemegang posisi di TKM (*Tribe Leader* dan staf) yang telah dipaparkan sebelumnya. Perubahan tersebut memengaruhi pencapaian program kerja karena *Tribe Leader* yang baru berasal dari luar unit TCUC, sehingga perlu beradaptasi terlebih dahulu dengan program kerja yang ada serta tidak adanya staf TKM tetap pada tahun 2022 hingga akhir tahun. Berdasarkan simpulan hasil penelitian yang dilakukan oleh Supit, Y. A., Suryawati, C., dan Sriatmi, A. (2015), perubahan pemimpin memiliki dampak yang negatif pada situasi kerja, seperti perubahan kebijakan yang ada, terganggunya komunikasi dan koordinasi, mekanisme pengawasan turun serta motivasi turun dalam bekerja.

Kemudian, berdasarkan jurnal penelitian dari Sudira dkk. (2021) yang melakukan penelitian terhadap 39 responden dari total 11000 pekerja tetap dengan menggunakan metode *General Knowledge Management Maturity Method* (GKMMM) dan mendapatkan hasil awal *maturity level* untuk perusahaan PT Telkom pada level kedua atau level *aware*. Level ini mengindikasikan perusahaan telah mengetahui pentingnya KM, namun belum memahami cara menggunakannya secara optimal untuk mendapatkan manfaatnya.

Oleh karena alasan-alasan yang telah dipaparkan di atas, unit TCUC sebagai unit yang bertanggung jawab atau pengelola dari *knowledge management* PT Telkom harus melakukan evaluasi/*assessment* untuk mengetahui tingkat *maturity level* atau kematangan implementasi KM unit tersebut. Berdasarkan Ehms dan Langen (2002) *maturity level* ini perlu digunakan untuk memperoleh informasi dari berbagai aspek dan berbagai pandangan karyawan terhadap KM yang diterapkan oleh perusahaan. Disebutkan juga beberapa keuntungan melakukan evaluasi *maturity level* yaitu mendapatkan *insight*, memahami lebih lanjut terhadap kapabilitas dan kualitas KM yang diimplementasikan perusahaan, dan mengetahui peluang pemanfaatan *knowledge* perusahaan menurut Skyrme (2011). Selain itu, menurut Dwiantara & Sushandoyo (2019) dengan mengetahui *maturity level* pada perusahaan yang diteliti, didapatkan informasi terkait kondisi terkini implementasi KM. Dari hasil penelitian tersebut diketahui *maturity level* KM di unit tersebut, sehingga dapat dijadikan landasan dalam perancangan usulan strategi peningkatan KM *maturity level*.

Dengan demikian, informasi yang akan didapatkan dari evaluasi *maturity level* TCUC dapat mengidentifikasi level terkini, kekuatan yang dimiliki, dan faktor-faktor yang perlu perbaikan atau peningkatan. Kemudian, dengan mengetahui hal tersebut dapat dilakukan perancangan usulan program strategis yang diharapkan dapat menyelesaikan akar masalah, sehingga implementasi program TKM pada TCUC lebih optimal.

I.2 Perumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dari penelitian pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *maturity level* implementasi KM pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk?
2. Bagaimana usulan program strategis KM agar meningkatkan implementasi KM pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Adapun tujuan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur *maturity level* implementasi KM pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.
2. Merancang usulan perencanaan program strategis KM pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.

I.4 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan informasi kondisi terkini terkait *maturity level* unit yang memengaruhi implementasi KM (*knowledge management*) pada perusahaan.
2. Membantu unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk meningkatkan implementasi KM melalui program strategis yang diusulkan.

I.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini memiliki sistematika penulisan seperti yang diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab 1 berisikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir dan sistematika penulisan untuk penelitian pada perusahaan pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori-teori yang relevan untuk mendukung penelitian terhadap *knowledge management* pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk. Teori yang digunakan berdasarkan sumber literatur terpercaya dan penelitian terdahulu. Pada bab ini juga terdapat metode yang dipilih untuk

mengetahui tingkat kematangan *knowledge management* pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.

BAB III METODOLOGI PENYELESAIAN MASALAH

Bab ini berisi tentang metodologi penelitian yang mencakup tahapan atau langkah dari proses penelitian secara sistematis hingga dapat memecahkan masalah yang ada pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk. Dimulai dengan identifikasi serta wawancara untuk melandasi latar belakang, merumuskan permasalahan, menetapkan tujuan penelitian, melakukan studi literatur hingga pemilihan metode untuk mengumpulkan dan mengolah data yang hasilnya akan dianalisis dan digunakan sebagai landasan usulan program strategis KM.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisikan tentang pengumpulan dan pengolahan data-data yang telah dilaksanakan untuk menunjang penelitian terhadap pengaruh faktor-faktor dalam implementasi *knowledge management* dan sebagai acuan untuk perancangan usulan program strategis KM pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisi tentang penjabaran analisis dari metode dan data-data yang telah diolah dari bagian sebelumnya. Pada bab ini juga akan didapatkan usulan program strategis KM yang dapat menjadi rekomendasi pada unit TCUC PT Telekomunikasi Indonesia (Persero), Tbk.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan yang menjawab rumusan masalah dari penelitian yang telah dilakukan dan saran bagi penelitian selanjutnya.