

Evaluasi Implementasi *Knowledge Management System* PT.

Telekomunikasi Indonesia

(Studi Evaluasi Implementasi Kampiun Berdasarkan Pengukuran Kinerja Pada PT.
Telkom Wilayah Timur)

Amalia Hastyanti Putri (070916059)

Abstrak

Knowledge Management (KM) adalah suatu pengorganisasian pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam sebuah organisasi. Dengan *knowledge management*, suatu pengetahuan yang dimiliki individu akan dapat menjadi pengetahuan organisasi sehingga bermanfaat bagi organisasi terutama dalam meningkatkan daya saing bisnis organisasi. Dengan banyaknya *knowledge management* yang telah diterapkan di beberapa organisasi di Indonesia, maka peneliti ingin mengevaluasi implementasi *knowledge management system* pada salah satu organisasi yaitu di PT. Telekomunikasi Indonesia yang berada di Surabaya atau PT. Telkom wilayah timur. Tujuannya untuk menilai implementasi *knowledge management system* di PT. Telkom berdasarkan pengukuran kinerja pegawai yang mengakses kampiun. *Knowledge Management* di PT Telkom diimplementasikan melalui sebuah intranet yaitu Kampiun. Evaluasi perlu dilakukan agar dapat mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya pada standar evaluasi. Dalam penelitian ini menggunakan model yang diterapkan Tiwana (1999) mengenai implementasi *knowledge management* dengan mengacu pada tahap evaluasi yang berdasarkan pada pengukuran evaluasi kinerja. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif evaluatif dengan tehnik pengambilan sampel purposive. Penilaian evaluasi implementasi *knowledge management* berdasarkan pengukuran kinerja dinyatakan sedang dengan range pengukuran 35-54, yaitu bahwa pengetahuan dalam kampiun belum memberikan hasil kinerja pegawai menjadi lebih maksimal.

Kata Kunci: knowledge management, evaluasi, evaluasi kinerja, PT. Telkom

Abstract

Knowledge management (KM) is an organization of knowledge held by individuals within an organization. With knowledge management, a knowledge of the individual can become to the knowledge organization so that knowledge can be beneficial to an organization, especially in enhancing the competitiveness of the organization's business. With many of knowledge management has been implemented in several organizations in Indonesia, researcher want to evaluate the implementation of knowledge management system in an organization that is in PT. Telekomunikasi Indonesia in Surabaya or PT. Telkom eastern region. The purpose is to assess implementation of knowledge management system on PT. Telkom based the measurement performance employees that accessing the *kampium*. Knowledge management in PT Telkom implemented through a intranet namely *Kampium*. Evaluation necessary to collect information about object evaluation and judge object evaluation by comparing it with the standard of evaluation. In this research is using the models of Tiwana (1999) on the implementation of knowledge management with reference to evaluation stage based on performance assessment. Method research is used quantitative evaluative with technique the purposive sampling. Assessment is based on evaluation of the implementation of knowledge management performance measurement expressed are middle with the measurement range 35-54, namely that knowledge in *kampium* has not given the results employee performance be better.

Keywords: knowledge management, evaluation, performance evaluation, PT. Telkom.

Pendahuluan

Dewasa ini pengelolaan pengetahuan atau yang biasa disebut *knowledge management* menjadi salah satu cara alternatif yang digunakan dalam mencapai keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Dalam *knowledge management* dilakukan suatu pengelolaan yang menggunakan pengetahuan sebagai aset utama. Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan Paul Martin (dalam Widayana, 2005: 5) bahwa pengetahuan dan inovasi akan menjadi bahan baku dari abad 21. Francis Bacon's (dalam Sangkala, 2007: 5) juga mengungkapkan bahwa "*knowledge itself power*" yang diartikan bahwa di dalam era ekonomi baru abad dua puluh satu ini kita telah bergerak ke suatu dunia dimana berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) adalah *power*. Oleh karena itu daya saing perusahaan hakikatnya berasal dari pengetahuan.

Knowledge management merupakan suatu pengorganisasian pengetahuan yang dimiliki oleh individu dalam suatu organisasi. Menurut Bergerson (2003), *knowledge management* merupakan suatu pendekatan yang sistematis untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Bergerson dalam Sangkala, 2007: 8). Dengan *knowledge*

management maka pengetahuan akan dapat dikelola dengan baik, sehingga pengetahuan individu yang beragam menjadi mudah dipadukan agar dapat menjadi pengetahuan organisasi.

Banyak organisasi yang sudah melakukan implementasi *knowledge management*. Namun tidak sedikit pula organisasi yang tidak berhasil dalam menerapkan *knowledge management*. Lucier dan Torsiliera (dalam Chua, et al., 2005: 7) mengungkapkan bahwa banyak laporan mengenai kegagalan program *knowledge management*. Yaitu 84% organisasi yang telah mengadopsi program *knowledge management* tidak mendapatkan dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi.

Agar tercipta keberhasilan implementasi *knowledge management* maka tidak dapat terlepas dari sebuah proses evaluasi implementasi *knowledge management*. Karena tahap terakhir dari program *knowledge management* adalah evaluasi (David Skyrme Associates). Evaluasi menjadi bagian dari review tahunan pada strategi *knowledge management* dan juga sebagai persiapan dalam bekerja untuk memperbaharui dan untuk penganggaran tahunan. Dengan evaluasi akan dapat diketahui masalah yang dapat menjadi penyebab kegagalan *knowledge management* lalu masalah-masalah yang muncul dalam implementasi *knowledge management* yang sudah dilakukan dapat dikoreksi atau diperbaiki. Sehingga hasil dari evaluasi akan dapat ditemukan perbaikan-perbaikan yang dapat menjadi masukan bagi penyempurnaan proses-proses implementasi *knowledge management*.

Tiwana (1999) menyatakan bahwa ada empat tahap dalam melakukan implementasi *knowledge management*, salah satu tahapnya adalah evaluasi. Dimana salah satu langkah evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan melakukan evaluasi kinerja pegawai yang memanfaatkan implementasi *knowledge management* yang telah diciptakan. Evaluasi kinerja dapat menjadi dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi, salah satunya adalah kegiatan *knowledge management* yang telah diimplementasikan pada organisasi. Lalu hasil evaluasi tersebut dapat digunakan untuk perbaikan manajemen pengetahuan yang telah diterapkan.

Di Indonesia sudah ada beberapa perusahaan besar yang telah melakukan implementasi *knowledge management*. Salah satunya adalah PT Telekomunikasi Indonesia yang biasa dikenal dengan PT Telkom. PT Telkom merupakan perusahaan jasa komunikasi dan informasi. Dewasa ini perkembangan informasi dan komunikasi semakin cepat sehingga menjadikan PT Telkom harus dapat mengikuti perkembangan tersebut. Selain itu banyaknya pesaing yang muncul yaitu perusahaan jasa di bidang komunikasi dan informasi pula. Sehingga menjadi kompetitor bagi PT Telkom dalam mendapatkan pelanggan.

Agar PT Telkom dapat bertahan dalam persaingan dengan kompetitor maka PT Telkom melakukan implementasi *knowledge management* untuk menjadi budaya organisasi di PT Telkom. Tujuan awal dari implementasi *knowledge management* di PT Telkom adalah untuk menciptakan kolaborasi dan komunikasi agar dapat menjadi sarana pendorong untuk para pegawai PT Telkom dalam berkomunikasi dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Sehingga dengan implementasi *knowledge management*, PT Telkom menjadikan pengetahuan yang dimiliki pegawainya sebagai aset utama dalam mempertahankan eksistensinya serta dalam menciptakan keunggulan diantara para kompetitor.

Implementasi *knowledge management* yang dilakukan oleh PT Telkom adalah dengan membuat portal “KAMPIUN”. Kampiun merupakan jaringan intranet yang menghubungkan semua pegawai PT Telkom pada semua unit. Kampiun memuat *knowledge* yang dimiliki pegawai sehingga menjadikan *knowledge* di dalam Kampiun sebagai pengetahuan organisasi PT Telkom. Hal tersebut menjadikan pegawai dapat menggunakan pengetahuan yang ada di dalam Kampiun dengan mudah dalam rangka membantu pekerjaannya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2011) di PT Telkom mengenai *knowledge management* yang merujuk dalam Kampiun diketahui bahwa penggunaan Kampiun bertujuan untuk mendukung alur *knowledge management*, namun pada kenyataannya pegawai turut mengakuisisi pengetahuan kedalam Kampiun karena adanya peraturan untuk memenuhi nilai kompetensi yaitu melalui kegiatan *upload* dokumen. Dalam Kampiun pegawai umumnya melakukan *upload* dokumen sebanyak satu sampai dua kali dalam seminggu. Namun beberapa pegawai hanya melakukan *upload* satu kali dalam setahun sesuai peraturan yang ditentukan. Sehingga menunjukkan bahwa tidak ada inisiatif bagi pegawai untuk melakukan *upload* karena hanya untuk memenuhi kewajiban saja yaitu mengikuti peraturan pegawai harus *upload* dokumen minimal satu kali dalam setahun. Penelitian yang dilakukan oleh Faresti (2012) mengenai evaluasi Kampiun di PT Telkom juga menunjukkan bahwa lebih dari setengah jumlah responden yang ditelitinya yaitu karyawan PT Telkom berkontribusi membuat artikel atau tulisan untuk Kampiun hanya sebanyak satu buah dalam setahun, dan sebesar 28% dari jumlah responden sama sekali tidak membuat artikel.

Hasil penelitian yang disebutkan diatas dapat dilihat bahwa hal tersebut menyimpang terhadap tujuan awal implementasi *knowledge management* pada PT Telkom, karena sebenarnya yang diharapkan adalah adanya pengelolaan pengetahuan pada PT Telkom sehingga dapat menjadi penghubung bagi semua pegawai di semua unit untuk dapat saling berkomunikasi dan berbagi pengetahuan agar dapat membantu pekerjaannya. Oleh karena itu perlu adanya kajian atau penelitian tentang evaluasi implementasi *knowledge management* pada PT Telkom untuk dapat menemukan perbaikan-perbaikan yang tepat agar dapat menjadikan terpenuhinya tujuan awal dari

implementasi *knowledge management* yang didukung oleh pegawai dengan penuh kesadaran tanpa dituntut.

Dengan melihat latar belakang tersebut maka peneliti ingin melakukan penelitian mengenai “Evaluasi Implementasi *Knowledge Mangement System* PT Telekomunikasi Indonesia”. Dimana penelitian evaluasi implementasi *knowledge management* dilakukan dengan memperhatikan unsur evaluasi kinerja agar dapat ditemukan perbaikan dalam implementasi manajemen pengetahuan di PT Telekomunikasi Indonesia.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana evaluasi implementasi kampion berdasarkan pengukuran kinerja di PT. Telkom Wilayah Timur ?

Tujuan

1. Untuk menilai evaluasi implementasi kampion berdasarkan pengukuran kinerja di PT Telkom Wilayah Timur.

Tinjauan Pustaka

Evaluasi

Menurut Wirawan (2009), evaluasi adalah proses mengumpulkan informasi mengenai objek evaluasi dan menilai objek evaluasi dengan membandingkannya pada standar evaluasi. Hasilnya berupa informasi mengenai objek evaluasi. Hasil dari evaluasi tersebut digunakan untuk menilai apakah program, proyek atau kebijakan yang disusun telah dilaksanakan sesuai dengan rencana dan dapat mencapai tujuan yang ditetapkan atau tidak. Kemudian akan ditetapkan apakah program, proyek atau kebijakan akan diteruskan, dimodifikasi atau dihentikan.

Tujuan dari evaluasi adalah untuk mengukur pencapaian hasil kerja atau kegiatan pelaksanaan program terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga evaluasi dapat dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang relevan guna pengambilan keputusan (Supriyanto & Nyoman, 2007: 209). Worthen dan Sanders (1987) juga mengungkapkan tujuan evaluasi dimana evaluasi bertujuan untuk mengukur nilai (*merit*) dan manfaat (*worth*) dari objek evaluasi (dalam Wirawan 2011: 2). Sehingga dengan evaluasi dapat melihat nilai dan manfaat melalui pengumpulan informasi yang dapat menjadi acuan tolak ukur keberhasilan suatu program.

Knowledge Management

American Productivity and Quality Centre (APQC) mendefinisikan *knowledge management* sebagai strategi dan proses pengidentifikasian, menangkap dan mengungkit pengetahuan untuk meningkatkan daya saing bisnis (Sangkala, 2007: 7). *Knowledge management* terkait dengan peningkatan efektifitas organisasi. Konsentrasi terhadap *knowledge management* dilakukan karena *knowledge management* dipercaya dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan. Sehingga dalam organisasi, *knowledge management* dapat menjadi usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi.

Setiap organisasi perlu mendukung terciptanya *knowledge management* dengan efektif. Salah satunya adalah menciptakan dan menumbuhkan *knowledge sharing*. Karena *sharing* merupakan inti dari keberhasilan *knowledge management*. Tanpa adanya proses *sharing* maka proses *learning* bagi seluruh anggota organisasi akan terlambat, tanpa *learning* tidak akan ada inovasi, tanpa inovasi suatu organisasi tidak akan tumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan. Sehingga *knowledge sharing* merupakan cakupan dalam *knowledge management*. Tanpa berbagi pengetahuan, upaya *knowledge management* akan gagal. Kultur perusahaan, dinamika dan praktik merupakan hal yang dapat mempengaruhi berbagi pengetahuan.

Agar suatu *knowledge management* dapat diimplementasikan sehingga dapat menghasilkan budaya *sharing* pengetahuan dalam organisasi, maka harus difasilitasi sebuah *knowledge tools*. Adanya *knowledge tools* dapat membantu pimpinan dan organisasi dalam merangsang anggota organisasi untuk melakukan *sharing* pengetahuan. *Knowledge tools* merupakan alat bantu yang dibutuhkan untuk *sharing knowledge*. Contohnya seperti email, milis, meetings, forum diskusi, dll.

Setelah adanya *knowledge tools* yang menjadi suatu alat yang memfasilitasi implementasi *knowledge management*, maka suatu pengelolaan pengetahuan di organisasi dapat berjalan. Tetapi seiring perjalanan tersebut, dibutuhkan upaya evaluasi agar implementasi *knowledge management* tersebut dapat berjalan sesuai tujuan serta agar dapat dilakukan perbaikan dalam implementasi tersebut kearah yang lebih baik agar memberi keuntungan pada organisasi.

Knowledge Management System

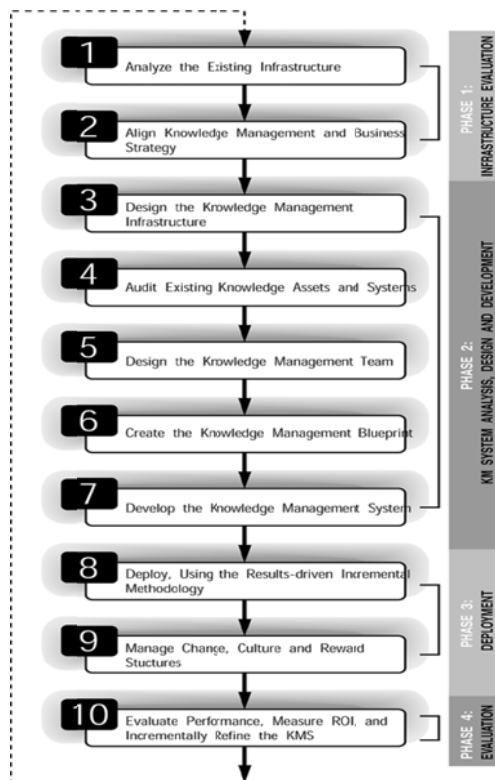
Knowledge Management System (KMS) merupakan mekanisme dan proses yang terpadu dalam penyimpanan, pemeliharaan, pengorganisasian informasi bisnis dan pekerjaan yang berhubungan dengan penciptaan berbagai informasi menjadi aset intelektual organisasi yang permanen (Tobing, 2007: 8). Sehingga dengan adanya KMS maka suatu *knowledge* yang berasal dari individu dapat disimpan, dipelihara,

dan diorganisasi oleh sebuah sistem yang telah dibuat agar suatu *knowledge* dapat menjadi aset dalam organisasi.

Implementasi *Knowledge Management*

Tiwana (1999) mengungkapkan empat tahap yang berupa sepuluh langkah dalam menerapkan *knowledge management* di organisasi. Tahap tersebut meliputi evaluasi bidang struktur, analisis sistem *knowledge management*, desain dan pengembangan, penerapan system, dan evaluasi.

Gambar 1. Model penerapan knowledge management Amrit Tiwana



1. Tahap pertama evaluasi bidang struktur

Merupakan tahap yang terdiri dari dua langkah yaitu menganalisis infrastruktur yang ada dan menyelaraskan manajemen pengetahuan dan strategi bisnis. Langkah awalnya adalah memahami tentang berbagai komponen yang membentuk kerangka kerja manajemen pengetahuan strategi dan teknologi, dengan menganalisis apa yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dapat mengidentifikasi kesenjangan dalam infrastruktur yang ada. Kemudian langkah keduanya adalah

menyelaraskan manajemen pengetahuan dan strategi bisnis. Karena harus ada hubungan yang jelas antara manajemen pengetahuan dan strategi bisnis.

2. Tahap kedua analisis sistem *knowledge management*, desain dan pengembangan

Dalam tahap ini terdiri dari lima langkah yang merupakan langkah tiga sampai langkah tujuh yaitu desain arsitektur manajemen pengetahuan, audit dan analisis pengetahuan, merancang tim manajemen pengetahuan, menciptakan *blueprint* manajemen pengetahuan dan mengembangkan sistem manajemen pengetahuan. Pada langkah ketiga pihak manajemen harus menentukan sejak awal jenis teknologi dan alat apa saja yang dibutuhkan untuk sistem manajemen pengetahuan yang akan diterapkan. Alat tersebut harus relevan dengan kebutuhan sistem manajemen pengetahuan. Kemudian dalam langkah keempat dilakukan audit dan analisis pengetahuan untuk menilai apa saja pengetahuan yang sudah ada di dalam perusahaan saat itu, dan menentukan fokus aktifitas manajemen pengetahuan. Lalu langkah kelima adalah merancang tim manajemen pengetahuan. Merancang tim manajemen pengetahuan untuk merancang, membangun, menerapkan, dan menggunakan sistem manajemen pengetahuan perusahaan. Setelah itu masuk dalam langkah keenam yaitu tim manajemen pengetahuan yang diidentifikasi dalam langkah kelima, dibangun berdasarkan sistem manajemen pengetahuan *blueprint* yang memberikan rencana untuk membangun dan secara bertahap meningkatkan sistem manajemen pengetahuan. Langkah ketujuh adalah mengembangkan sistem manajemen pengetahuan. Dalam langkah ini merupakan langkah untuk benar-benar menyusun sistem kerja. Dapat dikatakan dalam langkah ini harus bekerja sekaligus menggabungkan sistem manajemen pengetahuan yang sudah terbangun pada langkah enam sebelumnya.

3. Tahap ketiga yaitu penerapan sistem

Dalam tahap ketiga ini terdiri dari dua langkah yang merupakan langkah ke delapan dan langkah ke sembilan. Pada langkah kedelapan yaitu percobaan dan penyebaran menggunakan metodologi RDI (*result-driven incrementalism*). Dalam langkah ini sistem manajemen yang merupakan sebuah proyek skala besar harus memperhitungkan kebutuhan sebenarnya dari pengguna. Kemudian langkah selanjutnya adalah langkah kesembilan yaitu mengelola perubahan, kultur dan struktur penghargaan. Hal tersebut dilakukan untuk mendorong penggunaan dan berusaha mendapatkan dukungan pegawai dengan melakukan integrasi proses bisnis dengan penggunaan sistem manajemen pengetahuan dan struktur imbalan (penghargaan) baru yang memotivasi pegawai untuk

menggunakan sistem dan berkontribusi secara terus menerus, membela dan mengikuti pelatihan.

4. Tahap keempat yaitu evaluasi

Dalam tahap keempat ini merupakan tahap terakhir yang terdiri dari satu langkah yaitu langkah kesepuluh melakukan evaluasi kinerja, mengukur ROI lalu perbaikan sistem manajemen pengetahuan. Langkah ini dengan mengukur nilai bisnis manajemen pengetahuan. Langkah ini dapat membantu untuk melalui proses memilih set pengukuran dan sampai pada sebuah manajemen pengetahuan yang kuat.

Evaluasi Implementasi *Knowledge Management*

Evaluasi implementasi *knowledge management* dilakukan salah satunya dengan melakukan evaluasi kinerja kemudian dilakukan perbaikan manajemen pengetahuan berdasarkan hasil dari evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja merupakan pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkan pada standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja dapat menjadi sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi (Mangkunegara, 2010: 12). Evaluasi kinerja adalah sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi, salah satunya adalah kegiatan *knowledge management* yang telah diimplementasikan pada organisasi. Sehingga evaluasi kinerja dalam evaluasi implementasi *knowledge management* digunakan untuk melihat evaluasi kinerja sumber daya manusia yang telah mengimplementasikan *knowledge management* dengan melakukan berbagi pengetahuan dan menggunakan pengetahuan untuk membantu pekerjaannya.

Pengukuran evaluasi kinerja dalam implementasi *knowledge management* dapat dilakukan dengan mengukur kinerja ternilai pegawai kemudian kualitas keputusan bagi kinerja pegawai berdasar pengetahuan yang didapatkan, kepuasan pegawai terhadap pengetahuan bagi pekerjaannya, kerjasama pegawai dalam pekerjaannya, peningkatan semangat pegawai dalam bekerja dengan pengetahuan yang diduplikasinya, kegunaan pengetahuan bagi pekerjaan pegawai, dan inovasi yang diciptakan pegawai dalam pekerjaannya dari pengetahuan yang diduplikasinya.

Setelah evaluasi kinerja maka dapat ditemukan informasi yang dapat menjadi masukan dalam perbaikan manajemen pengetahuan. Sehingga evaluasi implementasi *knowledge management* dapat diaplikasikan dengan baik dan mendukung perubahan yang lebih baik dalam *knowledge management* di organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian menggunakan metode kuantitatif evaluatif dengan tehnik sampel adalah *purposive* sampling. Populasi sebanyak 110 pegawai PT. Telkom dalam 5 unit kerja dan sampel yang didapat sebanyak 65 responden. Lokasi penelitian di PT Telkom Wilayah Timur yang berlokasi di Jalan Ketintang No.156 Surabaya. Pengumpulan data dengan data primer melalui kuesioner terbuka dan tertutup serta ditambah dari data sekunder, hasil observasi dan studi pustaka. Kemudian pengolahan data dengan melakukan editing, koding dan tabulasi

Analisis Data

Implementasi *Knowledge Management* di PT. Telekomunikasi Indonesia

Pegawai PT Telkom sama dengan pegawai pada umumnya dimana mereka juga membutuhkan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan mereka. Dari hasil kuisioner dapat diketahui bahwa kebutuhan pengetahuan pegawai paling besar adalah pengetahuan mengenai produk dan layanan perusahaan sebesar 55,4%. Pengetahuan tersebut dibutuhkan pegawai karena PT Telkom merupakan perusahaan layanan jasa telekomunikasi, sehingga banyak pegawai membutuhkannya untuk mengetahui dan memahami apa saja yang menjadi hal utama dalam produk dan jasa yang disediakan oleh PT Telkom. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kebutuhan pengetahuan yang dibutuhkan pegawai PT Telkom merupakan pengetahuan yang berhubungan dengan bidang pekerjaannya.

Dalam memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai Telkom menggunakan berbagai sumber referensi seperti media cetak (buku/majalah/koran), hasil penelitian dan seminar, mengunduh dari internet, dari kumpiun dan sharing dengan teman. Dan yang paling banyak dinyatakan responden adalah referensi pengetahuannya dari mengunduh di internet sebesar 16,9%. Banyaknya pegawai yang memanfaatkan internet untuk memenuhi kebutuhan informasi dikarenakan internet yang menyediakan berbagai macam informasi yang dapat diperoleh dengan mudah.

Penelitian ini didapatkan sebanyak 65 orang responden, dan dari 65 responden tersebut sebanyak 50 responden atau sebanyak 76,9% menyatakan pernah melakukan akses pada kumpiun. Sehingga ada sebanyak 15 orang responden atau sebesar 23,1% tidak pernah melakukan akses dalam kumpiun dengan alasan tidak memiliki waktu karena kesibukan pekerjaan, mengalami kesulitan dalam mengakses kumpiun, kumpiun tidak berpengaruh terhadap pekerjaan, tidak ada pengetahuan dalam kumpiun yang sesuai kebutuhan dan alasan lain seperti responden tidak mengetahui kumpiun sehingga tidak mengakses kumpiun serta merasa bahwa pengetahuan dalam kumpiun tidak dibutuhkan dalam pekerjaan. Padahal kumpiun dibuat agar dapat

menjadi media untuk pegawai mencari pengetahuan dan berbagi pengetahuan sehingga sangat dimungkinkan bahwa dalam kampiun dapat ditemukan pengetahuan mengenai pekerjaan yang pegawai butuhkan. Karena sebesar 54% dari 50 orang yang mengakses kampiun menyatakan bahwa pengetahuan yang disediakan dalam kampiun dapat membantu pekerjaan.

Dalam mengakses kampiun, pegawai memiliki aksesibilitas yang baik karena hanya sebesar 16% pegawai yang menyatakan bahwa mengalami kesulitan dalam mengakses kampiun. Dengan alasan terbesar responden adalah PC tidak mendukung sebesar 50%. Oleh karena itu menurut Arnold Pacey (1983), ketika akan mengadopsi suatu teknologi baru ada tiga hal penting yang perlu diperhatikan salah satunya aspek teknologi yaitu pengetahuan, kemampuan dan tehnik mengenai teknologi itu sendiri salah satunya mencakup peralatan dan mesinnya.

Evaluasi Implementasi *Knowledge Management*

Pengukuran Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dalam evaluasi implementasi *knowledge management* digunakan sebagai cara untuk menilai kinerja sumber daya manusia yang telah mengimplementasikan *knowledge management* yang ada dengan ikut aktif didalamnya dan melakukan berbagi pengetahuan di dalam kampiun. Dalam pengukuran evaluasi kinerja ini terdapat tujuh variabel yaitu dengan mengukur kinerja ternilai pegawai kemudian kualitas keputusan bagi kinerja pegawai berdasar pengetahuan yang didapatkan, kepuasan pegawai terhadap pengetahuan bagi pekerjaannya, kerjasama pegawai dalam pekerjaannya, peningkatan semangat pegawai dalam bekerja dengan pengetahuan yang didupatkannya, kegunaan pengetahuan bagi pekerjaan pegawai, dan inovasi yang diciptakan pegawai dalam pekerjaannya dari pengetahuan yang didupatkannya.

Sebesar 76% responden menyatakan bahwa pengetahuan dalam kampiun dapat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Di dalam kampiun pengetahuan terdapat dalam berbagai sub yaitu pengetahuan dalam sub media & edutainment, pengetahuan dalam sub sales, marketing & service, pengetahuan dalam sub business serta pengetahuan dalam sub finance. Semua sub pengetahuan dinyatakan pegawai dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Pengetahuan yang paling dapat membantu untuk menyelesaikan pekerjaan dinyatakan oleh responden adalah pengetahuan dalam sub media & edutainment sebesar 21%. Tetapi pengetahuan dalam sub lain juga dinyatakan responden dapat membantu menyelesaikan pekerjaan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua sub pengetahuan dalam kampiun digunakan oleh pegawai untuk membantu menyelesaikan pekerjaannya.

Selain dapat membantu menyelesaikan pekerjaan, dalam kampiun juga terdapat pengetahuan yang dapat membantu memperbaiki kesalahan dalam pekerjaan. Hal tersebut diungkapkan oleh sebesar 50% responden. Pengetahuan yang dapat membantu memperbaiki kesalahan paling banyak terdapat dalam sub pengetahuan media & edutainment serta dalam sub sales, marketing & service masing-masing sebesar 32%. Hasil tersebut dapat dibuktikan bahwa dalam kampiun ada pengetahuan yang membantu memperbaiki kesalahan dalam pekerjaan. Sedangkan masih ada 50% responden yang menyatakan di kampiun tidak ada pengetahuan yang membantu memperbaiki kesalahan pekerjaan, responden lebih memilih melakukan pencarian pengetahuan untuk membantu memperbaiki kesalahan pekerjaannya dari *sharing* dengan teman atau bertanya kepada teman daripada harus mencari di kampiun.

Hal diatas menunjukkan bahwa sebenarnya pegawai sudah melakukan *sharing* pengetahuan terkait pekerjaan dengan pegawai lain, atau yang sering disebut sebagai *knowledge sharing*. PT Telkom membuat dan mengembangkan kampiun sebagai media untuk mengelola pengetahuan pekerjaannya termasuk juga *knowledge sharing* dengan menyediakan salah satunya adalah forum diskusi pegawai. Hanya saja beberapa pegawai belum terbiasa dengan penggunaan media untuk *knowledge sharing*. Muhyadi (2011) menyatakan perkembangan dan kemajuan teknologi merupakan salah satu penyebab dilakukannya perubahan pada hampir semua jenis organisasi. Temuan teknologi (misalnya ICT) memaksa organisasi untuk menerapkannya. Penerapan temuan teknologi tersebut menyebabkan perubahan dalam berbagai hal, misalnya prosedur kerja yang dilakukan, jumlah, kompetensi, kualifikasi SDM yang diperlukan dan sistem penggajian yang diberlakukan, bahkan kadang-kadang struktur organisasi yang digunakan. Dengan adanya persaingan global memaksa perusahaan untuk mengimplementasikan ICT di segala bidang termasuk dalam mengelola pengetahuan. Dimana sekarang ini pengetahuan menjadi komoditas utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Francis Bacon's (dalam Sangkala, 2007: 5) mengungkapkan "*knowledge itself power*" yang diartikan bahwa di dalam era ekonomi baru abad dua puluh satu ini kita telah bergerak ke suatu dunia dimana berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) adalah *power*. Sehingga mau tidak mau SDM harus berinteraksi dengan teknologi termasuk di dalamnya adalah *sharing* pengetahuan dan mengubah kebiasaan SDM (sumber daya manusia) juga perlu dilakukan.

Evaluasi kinerja juga dapat dilihat dari efisiensi waktu dalam melakukan pekerjaan. Dengan adanya kampiun diharapkan pegawai semakin efisien dalam mengerjakan pekerjaan mereka. sebesar 60% responden menyatakan pengetahuan dalam kampiun dapat membantu untuk efisiensi kerja. Efisiensi menurut Sedarmayanti (2001:112) adalah perbandingan terbaik antara hasil yang diperoleh dengan kegiatan yang dilakukan. Bekerja dengan efisien adalah bekerja dengan gerakan, usaha, waktu dan kelelahan yang sedikit mungkin. Untuk memperoleh hasil yang memuaskan, PT Telkom membuat kampiun dengan harapan bahwa pegawai

akan dapat bekerja lebih efisien dengan didukung adanya banyak pengetahuan yang ada di dalamnya untuk membantu pekerjaan. Oleh karena itu, hasil kerja akan dapat meningkat. Sehingga perusahaan akan semakin meningkat juga produktifitas dan kinerjanya dan berimbas pada peningkatan pendapatan di perusahaan.

Kemudian, sebesar 56% responden menyatakan bahwa pengetahuan dalam kampion dapat membantu pegawai untuk pengambilan keputusan lebih cepat serta lebih baik. Drucker (1998) menyatakan bahwa *knowledge* dapat mengubah sesuatu atau seseorang, yaitu ketika informasi menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif. Tetapi sebesar 53,6% responden menyatakan keputusan tersebut tidak dapat digunakan untuk seluruh anggota unit kerja. Adanya kampion diciptakan dengan menyediakan berbagai pengetahuan yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dan keputusan tersebut dapat menjadikan praktek kerja pegawai menjadi lebih baik. Tetapi keputusan yang telah diambil, belum dapat digunakan oleh semua anggota unit kerja. Sedangkan menurut teori Handoko (2000) menyatakan bahwa pembuatan keputusan tidak hanya dilakukan oleh para manajer puncak. Tetapi setiap jabatan seseorang dalam organisasi juga harus mengambil keputusan bahkan untuk pekerjaan rutin sekalipun dan dalam macam organisasi apapun. Sehingga seharusnya keputusan yang dibuat dapat digunakan untuk organisasi, bukan hanya sebagai keputusan individu.

Selain dapat membantu pengambilan keputusan, pengetahuan dalam kampion juga dapat memberikan kepuasan bagi pegawai. Kepuasan pegawai merupakan suatu hal yang dapat tercipta apabila ada persamaan antara harapan dan persepsi pegawai mengenai pengetahuan di kampion. Sebanyak 38% pegawai mengungkapkan bahwa mereka puas terhadap pengetahuan dalam kampion. Pegawai menyatakan puas karena pengetahuan dalam kampion dapat menambah wawasan, dalam kampion terdapat contoh-contoh pengetahuan untuk pengambilan keputusan dan dalam pengetahuan di kampion terdapat solusi penyelesaian masalah yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Tetapi besaran jumlah pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dapat diperoleh pegawai hanya sebanyak 1 sampai 3 pengetahuan saja menurut 74% pegawai. Agar kemungkinan pegawai menemukan pengetahuan lebih banyak sesuai kebutuhannya di kampion maka pegawai seharusnya dapat menambah intensitas akses per tahun dan serta menambah lama waktu mengaksesnya.

Sebesar 72% pegawai menyatakan adanya kampion menjadikan terciptanya semangat untuk melakukan berbagai pengetahuan bagi pegawai dan pengetahuan yang paling banyak dibagikan oleh pegawai adalah pengetahuan yang berhubungan dengan tugas dan pekerjaan. Hal tersebut semakin memperkuat teori bahwa kebutuhan seseorang terkait dengan bidang pekerjaannya, oleh karena itu pengetahuan yang dibagikan juga sesuai atau masih berhubungan dengan pekerjaan. Motivasi terbesar untuk berbagai pengetahuan dalam kampion bagi pegawai adalah pegawai ingin

membagi pengetahuan yang dimiliki yaitu dengan persentase sebanyak 22,2%. Adanya *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan yang dilakukan dapat mendukung terciptanya *knowledge management* yang lebih efektif. Tanpa berbagi pengetahuan, upaya *knowledge management* akan gagal. Karena tanpa adanya *sharing*, skala ketersediaan *knowledge* juga terbatas karena hanya dimanfaatkan oleh orang atau unit secara terbatas. Motivasi terbesar yang lainnya bagi pegawai dalam berbagi pengetahuan di kampion adalah untuk mendapatkan *reward* yaitu sebesar 11,2%. Menurut Mulyasa (2007) menyatakan bahwa *reward* atau penghargaan merupakan respon terhadap tingkah laku yang dapat menimbulkan peningkatan kemungkinan terulang kembalinya tingkah laku tersebut. Adanya *reward* bagi yang melakukan berbagi pengetahuan dalam kampion dapat menjadi suatu cara agar pegawai mau melakukan berbagi pengetahuan secara berulang-ulang.

Pengetahuan dalam kampion memiliki banyak daya guna bagi pegawai yang mengakses kampion. Daya guna paling besar dari pengetahuan yang didapatkan pegawai dalam kampion adalah pengetahuan dalam kampion dapat menjadi sumber untuk meningkatkan kompetensi sebesar 12%. Sehingga dengan meningkatkan kompetensi, pegawai dapat memiliki nilai kompetensi yang tinggi yang dapat menjadi salah satu faktor untuk dipertimbangkan dalam menaikkan jabatan.

Selain memiliki daya guna sebagai sumber meningkatkan kompetensi, pengetahuan dalam kampion juga dapat sebagai sumber inovasi sebesar 8% karena sebesar 76% responden menyatakan pengetahuan dalam kampion menjadikan pegawai lebih kreatif. Tetapi sebesar 24% responden menyatakan pengetahuan dalam kampion tidak menjadikan mereka lebih kreatif karena beberapa alasan, responden mengungkapkan bahwa pengetahuan dalam kampion hanya digunakan untuk menambah wawasan saja. Sehingga dapat dianalisis bahwa apapun pengetahuan dalam kampion sebenarnya memiliki banyak daya guna apabila pegawai mau melakukan pencarian pengetahuan dalam kampion dan memanfaatkan pengetahuan tersebut dengan baik, lebih baik lagi apabila pengetahuan dalam kampion dapat menciptakan suatu inovasi bagi kinerja pegawai agar lebih baik.

Dari hasil pengukuran evaluasi kinerja yang didapatkan, maka apabila dianalisis secara menyeluruh didapatkan hasil pengukuran evaluasi kinerja dengan penilaian sedang sebesar 42%. Hasil tersebut dapat menjadi suatu penilaian bahwa kinerja ternilai pegawai kemudian kualitas keputusan bagi kinerja pegawai berdasar pengetahuan yang didapatkan, kepuasan pegawai terhadap pengetahuan bagi pekerjaannya, kerjasama pegawai dalam pekerjaannya, peningkatan semangat pegawai dalam bekerja dengan pengetahuan yang didupakannya, kegunaan pengetahuan bagi pekerjaan pegawai, dan inovasi yang diciptakan pegawai dalam pekerjaannya dari pengetahuan yang didupakannya memiliki tingkat pengukuran dalam kategori sedang.

Oleh karena itu berdasarkan dilakukannya evaluasi kinerja pegawai yang mengakses kampiun dapat dibuktikan bahwa kampiun belum dapat memberikan hasil kinerja pegawai untuk menjadi lebih maksimal dengan berdasar pengetahuan yang ada dalam kampiun. Padahal tujuan dari diciptakannya kampiun adalah untuk dapat digunakan sebagai salah satu alat kerja bagi seluruh jajaran manajemen dan karyawan PT Telekomunikasi Indonesia untuk melakukan penciptaan (*acquisition*), saling berbagi (*sharing*) dan untuk pemanfaatan (*utilization*) *knowledge* yang dibutuhkan agar dapat membantu kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Model Tiwana (1999) menyatakan dalam persepektif modal manusia yaitu implementasi *knowledge management* harus dapat menjadikan kinerja pegawai lebih baik dan lebih berbagi dalam perspektif organisasi, implementasi *knowledge management* harus menjadikan pegawai memiliki kapabilitas yang berbeda dan memiliki kemampuan yang sangat hebat untuk melakukan inovasi dengan lebih cepat daripada pesaing. Sehingga pengetahuan menempati posisi sentral dalam kesuksesan implementasi *knowledge management*.

Dari hasil analisa yang mendapatkan hasil pengukuran evaluasi kinerja berdasarkan pengetahuan kampiun memiliki kategori sedang. Maka dapat dianalisis bahwa pengetahuan kampiun belum dapat menjadikan kinerja pegawai menjadi lebih baik dan belum menjadikan pegawai lebih berbagi pengetahuan dalam organisasi untuk dapat membantu pegawai memiliki kapabilitas yang berbeda serta pengetahuan kampiun belum dapat menjadikan kinerja pegawai dapat melakukan inovasi lebih hebat dan lebih cepat dari pesaing. Hal tersebut disebabkan karena organisasi belum memiliki kapasitas untuk menyerap atau mampu menggunakan pengetahuan terpenting dan mengakui nilai-nilai pengetahuan baru kemudian menyatukan berbagai pengetahuan dan menerapkannya. Sehingga dengan adanya hasil tersebut maka berdasarkan model Tiwana (1999) pada evaluasi implementasi *knowledge management* dilakukan evaluasi kinerja, setelah dilakukan hal tersebut maka perlu adanya perbaikan manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, PT Telkom pada tahap selanjutnya harus melakukan banyak perbaikan dalam kampiun agar kampiun dapat berhasil sesuai tujuan awal yang ditetapkan.

Penutup

Evaluasi implementasi kampiun berdasarkan pengukuran kinerja dinyatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai berdasarkan pengetahuan kampiun apabila dikategorikan memiliki nilai sedang sebesar 42%. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan dalam kampiun belum digunakan oleh seluruh pegawai untuk membantu pekerjaannya. Hanya beberapa pegawai saja yang sudah memanfaatkannya untuk membantu kinerja pekerjaan. Padahal pengetahuan dalam kampiun dapat membantu pegawai menyelesaikan dan mendukung pekerjaannya. Beberapa pegawai telah menyatakan bahwa pengetahuan dalam kampiun dapat menjadi sumber untuk

menyelesaikan pekerjaan dan membantu memperbaiki kesalahan yang terdapat pada beberapa sub pengetahuan sesuai unit kerja pegawai. Serta dengan menggunakan pengetahuan dari kampion dapat menciptakan efisiensi dalam melakukan pekerjaan, membantu pengambilan keputusan, membuat pegawai puas atas pengetahuan dalam kampion, menjadikan pegawai lebih sering berbagi pengetahuan sehubungan dengan pekerjaannya serta menjadikan pegawai dapat lebih berinovasi. Dengan adanya hasil tersebut maka sejauh ini dapat dinyatakan bahwa pengetahuan dalam kampion belum mampu untuk membantu kinerja pegawai. Padahal klasifikasi pengetahuan yang sesuai dengan sub unit pekerjaan sebenarnya dapat sangat membantu pegawai untuk bisa langsung merujuk kebutuhan pengetahuan sesuai dengan unit kerja yang dinaungi. Karena memang tujuan kampion sendiri adalah sebagai alat untuk menciptakan budaya knowledge management pada organisasi PT Telkom.

Daftar Pustaka

- Bungin, M. Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. 2005. Jakarta : Kencana
- David Skyrme Association. "KM Roadmap : Overview".
<http://www.skyrme.com/kmroadmap/evaluate.htm> [Diakses : 22 November 2012, pukul 08.17]
- Handoko, T. Hani. *Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi*. 2000. Yogyakarta : BPFE
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. 2010. Bandung : Refika Aditama
- Muhyadi. "Manajemen Perubahan".staff.uny.ac.id/.../manajemen-perubahan-makalah [Diakses : 14 Mei 2013, pukul 12.30]
- Mulyasa. *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. 2007. Bandung : Remaja Rosda Karya
- Pacey, Arnold. *The Culture Of Technology*. 1983. Cambridge : The MIT Press
- Parker, Marilyn M. *Information Economics: Linking Business Performance To Information Technology*. 1988. Englewood Cliffs : Prentice Hall
- Prasetyo, Bambang, Lina Miftahul Jannah. *Metode Penelitian Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. 2006. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada

- Sangkala. *Knowledge Management: Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*. 2007. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Sarwono, Jonathan. *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. 2006. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. 2001. Bandung : Mandar Maju
- Supriyanto, Nyoman. *Perencanaan dan Evaluasi*. 2007. Surabaya : Airlangga University Press
- Surakhmad, Winarno. *Pengantar Penelitian Ilmiah*. Edisi ketujuh. 1990. Bandung : Tarsito
- Tiwana, Amrit. *The Knowledge Management Toolkit*. 1999. USA : Prentice Hall PTR
- Tobing, Paul L. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. 2007. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Widayana, Lendy. *Knowledge Management: Meningkatkan Daya saing Bisnis*. 2005. Malang : Bayu Media
- Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. 2009. Jakarta : Salemba Empat
- Wirawan. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi dan Profesi*. 2011. Jakarta : Rajagrafindo Persada