Bab I Pendahuluan

I.1 Latar Belakang

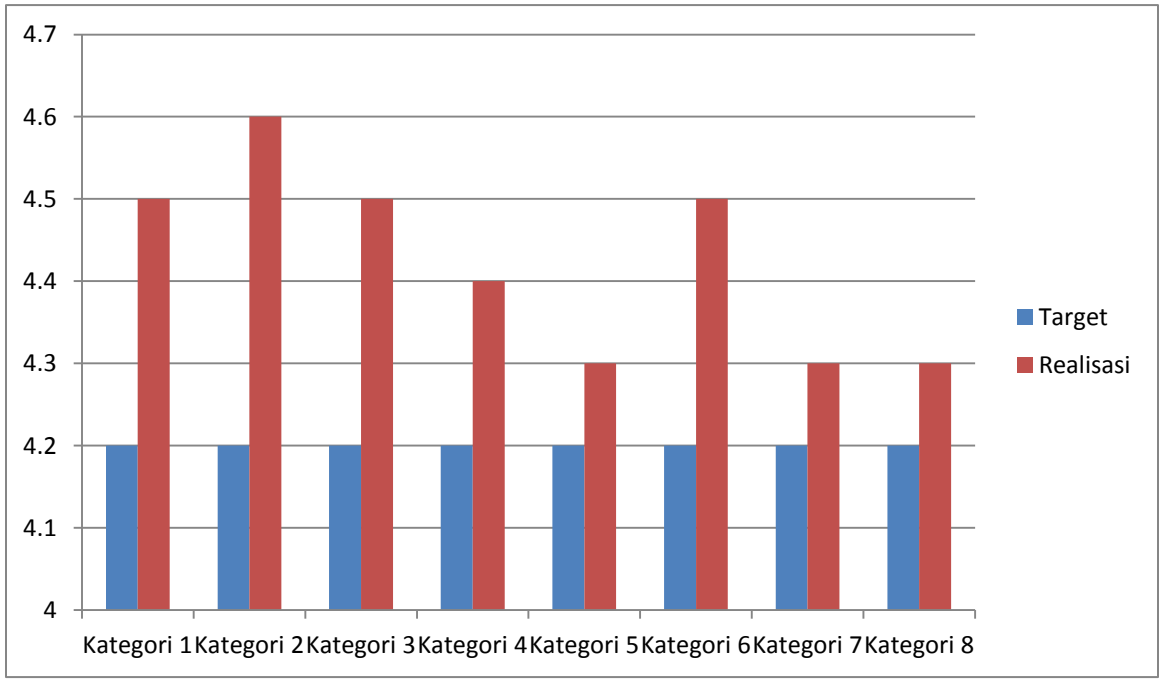
Semakin ketatnya persaingan antara entitas bisnis dalam era persaingan global menuntut tiap perusahaan atau entitas bisnis untuk dapat berinovasi dan terus melakukan *continous improvement* terhadap sistem bisnisnya. *Knowledge management* atau yang umum disebut KM dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan. *Knowledge management* adalah suatu sistem integrasi yang memungkinkan tiap karyawan atau elemen dalam perusahaan untuk mengakuisisi, mentrasfer, dan menggunakan *knowledge* yang ada (Grey, 1996). Diharapkan perusahaan akan lebih mudah untuk mengelola *intellectual assets* yang dimiliki. Hal ini tentu saja akan menjadi suatu *added value* dalam era persaingan industri saat ini yang semakin mengedepankan keunggulan sumber daya manusia dan kemampuan mengelola informasi sehingga perusahaan akan menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT TELKOM) merupakan perusahaan yang telah menerapkan KM dalam operasionalnya. PT TELKOM menerapkan KM dalam rangka membantu perusahaan untuk mewujudkan visi dan juga untuk menjaga kapabilitas intelektual yang dimiliki, sehingga kemampuan dari perusahaan untuk bersaing dan berkembang selalu terjaga. PT TELKOM menerapkan program KM semenjak 2005 yang lebih dikenal dengan nama kampiun. Implementasinya adalah dengan melakukan *transforming to be knowledge enterprise model* dengan tujuan menciptakan kolaborasi dan komunikasi sebagai sarana pendorong keinginan berkomunikasi dan berbagi *knowledge* (Hartanta, 2008). Sistem kampiun dapat digunakan oleh segenap elemen PT TELKOM sebagai sarana untuk a*cquisition, sharing dan utilization knowledge*. Kampiun adalah *virtual knowledge market* tempat bertemunya *knowledge buyer* (*user*) dan *knowledge seller* (*expert*) untuk saling bertukar ilmu dan informasi, serta merupakan *virtual competency server* sebagai sarana meningkatkan kompetensi karyawan melalui metode pembelajaran mandiri *(self learning).*

Dengan diterapkannya KM, perubahan positif mulai terlihat dengan terbentuknya kesadaran dari pihak manajemen dan karyawan tentang *knowledge* dalam melaksanakan pekerjaan maupun strategi bisnis untuk mencapai sasaran perusahaan. *Board Of Director* (BOD) Telkom mendukung KM dengan menunjuk Direktur Human Capital General Affairs (HCGA) sebagai

Chief Knowledge Officer (Hartanta, 2008) dan membentuk organisasi yang secara khusus mengolah *knowledge* dan *competency development* serta mengalokasikan *training* secara khusus. Selain itu, metode pengaplikasian KM melalui *sharing online* melalui kampiun, *email, file sharing*, milis, portal, dan majalah Patriot. Secara *offline* melalui forum silaturahmi Patriot135, rapat rutin, upacara karyawan, senam pagi, forum komunikasi, *executive briefing, gathering summit*, dan *focus group discussion*. Selain itu KM diterapkan dengan *community practice, pilot project*, dan *virtual project* melalui kampiun dan *e-learning* (Hartanta, 2008).

Dengan pelaksanaan KM di PT TELKOM yang melibatkan banyak sumber daya perusahaan, sudah sewajarnya bila diadakan penilaian tentang tolak ukur kontribusi KM terhadap perusahaan. Selama penerapan KM, PT TELKOM telah melakukan survei kepada karyawannya untuk menilai sejauh mana penerapan KM dapat menunjang kinerja perusahaan dalam melakukan tugas sehari-hari, namun hasil survei ini belum mengukur sejauh mana penerapan KM sesuai dengan visi dan misi PT TELKOM. Berikut adalah hasil survei dari penerapan KM di PT TELKOM yang dapat dilihat pada Gambar 1.1



Gambar I.1 Hasil survei pelaksanaan KM di PT TELKOM (PT Telkom, 2011

Tabel 1.1 Kategori survei KM di PT TELKOM (PT TELKOM, 2011)

Kategori	Keterangan
Kategori 1	Penciptaan budaya perusahaan yang didorong oleh *knowledge*
Kategori 2	Pengembangan *knowledge workers*
Kategori 3	Menyediakan produk atau jasa berbasis *knowledge*
Kategori 4	Memaksimalkan *intelectual capital* perusahaan
Kategori 5	Penciptaan lingkungan yang mendukung saling berbaginya *knowledge*
Kategori 6	Menciptakan *learning organization*
Kategori 7	*Value* terhadap *customer* berdasarkan *knowledge*
Kategori 8	Transformasi *knowledge* menjadi *added value* bagi *shareholder*

Dari data pada Tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa diperlukan metode untuk mengukur kinerja KM PT TELKOM untuk mengetahui kontribusi KM pada perusahaan serta kesesuaiannya dengan visi dan misi PT TELKOM. Metode untuk mengukur kinerja KM adalah dengan menggunakan *balanced scorecard method* (Kaplan dan Norton, 1996) yang merupakan metode pengukuran yang dapat membuat perusahaan mengklarifikasikan visi dan strategi perusahaan untuk diwujudkan. Sehingga metode ini cocok untuk mengukur kinerja KM di PT TELKOM yang sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

Tabel 1.1 menggambarkan hasil survei pelaksanaan KM pada PT TELKOM yang merupakan hasil derivasi dari kriteria MAKE (*Most Admired Knowledge Enterprise*). MAKE adalah sebuah pedoman dalam dunia usaha yang menterjemahkan langkah-langkah yang diambil perusahaan untuk menjadikan perusahaan perusahaan berbasiskan *knowledge*.

MAKE *award* adalah suatu ajang dalam dunia *knowledge management* yang menganugrahkan penghargaan kepada perusahaan-perusahaan mulai dari level nasional (Indonesia), regional, hingga ke internasional. Pemberian MAKE *award* menunjukkan bahwa perusahaan tersebut telah mampu menjadikan *knowledge* sebagai basis dari kegiatan bisnis perusahaan dan keberhasilan yang didapat dapat dijadikan suatu prestise bagi perusahaan yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan tingkat promosi dan pengenalan merek kepada pelanggan.

II.2 Perumusan Masalah

PT TELKOM merupakan pemain utama dalam bisnis telekomunikasi di Indonesia, namun sampai saat ini PT TELKOM memenangkan MAKE *award* dalam lingkup nasional. Hal ini tentu saja menjadi sebuah ganjalan bagi pelaksanaan KM pada PT TELKOM yang telah dirancang pada tahun 2000 dan diluncurkan pada tahun 2004.

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1) Bagaimana tingkat kinerja KM pada PT TELKOM diukur berdasarkan MAKE ?
2) Menentukan rekomendasi untuk meningkatkan kinerja KM pada PT TELKOM berdasarkan MAKE ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1) Mengidentifikasi tingkat kinerja KM di PT TELKOM berdasarkan MAKE
2) Menentukan rekomendasi kepada PT TELKOM untuk memperbaiki kinerja KM di PT TELKOM berdasarkan MAKE

I.4 Batasan Penelitian

Batasan dari penelitian yang dilakukan adalah:

Penyusunan rekomendasi dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan dan *feasibility* perusahaan.

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang dilakukan adalah:

1) Menghasilkan pengukuran kinerja KM di PT TELKOM berdasarkan MAKE
2) Memberikan gambaran mengenai pelaksanaan KM di PT TELKOM berdasarkan MAKE.
3) Dapat dijadikan referensi dan pertimbangan bagi PT TELKOM dalam strategi pelaksanaan dan pengembangan KM di PT TELKOM