

# Strategi Knowledge Management Untuk Meningkatkan Pengetahuan Berdasarkan Knowledge-Based Organizational Model

(Studi Kasus PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta)

Syifa Nur Rakhmah <sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> Teknik Informatika; STMIK Nusa Mandiri Jakarta; Jln. Damai No. 8 Warung Jati Barat (Margasatwa) Jakarta Selatan, (021) 78839513/Fax (021) 78839421; email: [syifa.snk@nusamandiri.ac.id](mailto:syifa.snk@nusamandiri.ac.id)

\* Korespondensi: e-mail: [syifa.snk@nusamandiri.ac.id](mailto:syifa.snk@nusamandiri.ac.id)

Diterima: 5 April 2017; Review: 10 April 2017; Disetujui: 18 April 2017

Cara sitasi: Rakhmah SN. 2017. Strategi *Knowledge Management* Untuk Meningkatkan Pengetahuan Berdasarkan *Knowledge-Based Organizational Model* (Studi Kasus PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta). *Information System For Educators And Professionals*. 1 (2): 115 – 124.

**Abstrak:** Strategi manajemen pengetahuan sangat dibutuhkan saat ini, disebabkan tingginya persaingan pada perusahaan telekomunikasi membuat perusahaan harus meningkatkan aset perusahaan salah satunya adalah sumber daya manusia. Dalam studi sebelumnya telah disampaikan pada *Strategic Knowledge Management: In Search Of A Knowledge-Based Organizational Model*, dengan studi kasus pada salah satu perusahaan besar di negara Brazil. Strategi *knowledge management* dibutuhkan tidak hanya selama pembangunan *knowledge management*, tetapi juga saat *knowledge management* telah diterapkan. Hal ini dikarenakan perkembangan teknologi saat ini berkembang sangat pesat dan signifikan. Strategi yang dibuat 10 tahun lalu berbeda dengan perencanaan strategi 10 tahun kedepan. Dalam penelitian ini *knowledge-based organizational model* digunakan sebagai pencarian solusi dalam penerapan strategi *knowledge management* supaya menyelesaikan permasalahan yang dihadapi karyawan saat ini. Sebelum mengimplementasikan *knowledge-based organizational model* maka diperlukan pengukuran terlebih dahulu berkaitan dengan mutu maupun kualitas sumber daya manusia yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta menggunakan skala linkert dan pengujian mutu management sumber daya manusia dengan penggabungan pendekatan *knowledge management* serta ISO 9000 dan EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Perhitungan skala linkert dan pengujian kualitas mutu mencapai kesimpulan yang sama, yaitu kualitas mutu management sumber daya manusia pada PT Telekomunikasi Indonesia sudah baik (skala linkert = 3,78 sedangkan persentase aktual = 75,88%). Walaupun sudah dikatakan baik, namun hal ini masih perlu ditingkatkan lagi agar kualitas karyawan PT Telekomunikasi Indonesia bisa lebih bersaing dengan perusahaan kompetitor lainnya.

**Kata Kunci:** *knowledge-based*, manajemen pengetahuan, strategi manajemen pengetahuan

**Abstract:** *Knowledge management strategy is needed at this time, due to the high competition in the telecommunications company made the company should be increase the assets of the company one of them is human resources. In a previous study was submitted to the Strategic Knowledge Management: In Search Of A Knowledge-Based Organizational Model, with a case study on one of the major companies in the country of Brazil. Knowledge management strategies are needed not only for the development of knowledge management, but also when knowledge management have been applied. This is because the development of technology is currently growing very fast and significant. The strategy were made 10 years ago is different from 10 years of strategic planning. In this study, knowledge-based organization model is used*

as the search for solutions in the application of knowledge management strategies in order to resolve the problems facing today's employees. Before implementing knowledge-based organizational model of the measurement required in advance related to the quality and the quality of human resources at PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia Jakarta using linkert scale and quality testing management of human resources with the incorporation approach knowledge management as well as ISO 9000 and EFQM (European Foundation for Quality Management). Linkert scale calculation and testing of quality reach the same conclusion, namely the quality of management of human resources at PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia has been good (scale linkert = 3.78, while the percentage of actual = 75.88%). Although it has been said to be good, but it still needs to be improved so that the quality of employees of PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia can better compete with other competitors.

**Keywords :** *knowledge-based, knowledge management, knowledge management strategy.*

## 1. Pendahuluan

Kemampuan suatu negara di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi salah satu faktor daya saing yang paling penting saat ini. Menyadari akan persaingan yang semakin berat, maka diperlukan suatu perubahan paradigma dari semula mengandalkan pada *resource-based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness*. Konsep yang pertama bertumpu pada keunggulan sumberdaya alam, lokasi dan kondisi geografis. Sebaliknya konsep yang terakhir bertumpu pada ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) serta pengembangan SDM disinilah peran pendidikan dan ilmu pengetahuan menjadi amat krusial. Bangsa-bangsa bersaing dengan menggu-nakan "otak" ketimbang "otot". Kemampuan suatu bangsa untuk mengembangkan sistem pendidikan yang baik dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan tenaga kerjanya menjadi sangat vital dalam memenangkan persaingan global. Tingkat persaingan pada industri telekomunikasi saat ini semakin ketat, peran *knowledge management* dalam meningkatkan daya saing sangatlah besar, dimana semuanya berasal dari pengetahuan.

Francis Bacon's dalam Sangkala (2007:5) juga mengungkapkan bahwa "*knowledge it self 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* atau kekuatan. Apabila *knowledge* tersebut dikelola dengan efektif dan efisien maka akan terjadi suatu *knowledge* konversi dari *tacit* ke *tacit* atau ke *explicit* melalui sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi menurut Nonaka (1995). Agar *knowledge* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dapat dikelola kemudian dimanfaatkan dengan baik, maka diperlukan sebuah strategi bagaimana *knowledge* tersebut dapat ditempatkan pada suatu media tertentu sehingga *knowledge* pada akhirnya dapat dengan mudah diakses dan disebarluaskan kepada seluruh karyawan perusahaan (Tang et al., 2010).

Di Indonesia sudah ada beberapa perusahaan besar yang telah menerapkan *knowledge management*. Salah satu perusahaan yang menggunakan *knowledge management* adalah PT Telekomunikasi Indonesia atau yang biasa dikenal sebagai PT Telkom. PT Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada jasa komunikasi dan informasi. Dewasa ini perkembangan informasi dan komunikasi semakin cepat sehingga menjadikan PT Telekomunikasi Indonesia harus mengikuti perkembangan pada bidang komunikasi dan informasi. Selain itu banyaknya pesaing dalam bidang komunikasi dan informasi, sehingga menjadi kompetitor bagi PT Telekomunikasi Indonesia dalam mempertahankan eksistensi perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia guna meningkatkan pelayanan kepada pelanggan maupun masyarakat. Keberhasilan dalam mengelola sumber daya manusia adalah tanggung jawab besar pengelola perusahaan. Sebagaimana terdapat dalam berbagai literatur manajemen, pencapaian tujuan organisasi secara manajerial diawali dengan fungsi perencanaan (Ivancevich et al, 2004: 66-87). Keterlibatan aparatur dalam perencanaan memiliki peran signifikan terutama berkaitan dengan sikap dan perilakunya. Seperti yang telah diidentifikasi oleh Boyne & Gould-Williams (2003), sikap aparatur yang terlibat dalam perencanaan berperan penting bagi pencapaian kinerja organisasi sektor publik di samping adanya pengaruh sejumlah variabel teknis lainnya. Sumber Daya Manusia yang bermutu memiliki peranan penting dalam tahap perencanaan guna mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan, maka proses manajerial birokrasi

selanjutnya dalam bentuk pengarahan, pelaksanaan, dan evaluasi harus didukung oleh aparat yang bermutu.

Agar PT Telekomunikasi Indonesia dapat bertahan dalam persaingan dengan kompetitor maka PT Telekomunikasi Indonesia harus melakukan strategi untuk meningkatkan *knowledge management* yang telah dimiliki sebelumnya. Tujuan awal dari implementasi *knowledge management* pada PT Telekomunikasi Indonesia adalah untuk menciptakan kolaborasi dan komunikasi agar dapat menjadi sarana pendorong untuk para karyawan PT Telekomunikasi Indonesia agar dapat berkomunikasi dan berbagi pengetahuan. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diusulkan bagaimana membuat strategi bisnis yang baik untuk mempertahankan *knowledge management* yang sudah berjalan pada PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta serta membuat strategi yang baik untuk karyawan guna meningkatkan sumber daya manusia yang berkompeten.

*Knowledge management* yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia sudah berjalan cukup lama dan digunakan oleh karyawan secara terus menerus sebagai salah satu ketentuan menjadi karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta terutama untuk melakukan absensi dan pembuatan nota dinas karyawan. Tetapi *knowledge management* yang ada tidak selalu digunakan secara maksimal. Banyak faktor yang menyebabkan hal ini terjadi, diantaranya sebagai berikut: penggolongan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta (pegawai negeri dan pegawai *outsourcing*), perbedaan masa kerja karyawan, jabatan karyawan, kesibukan karyawan, kurangnya kesadaran oleh beberapa karyawan, pembatasan penggunaan portal, dan desain konten pada portal yang terlalu monoton.

Dengan adanya faktor-faktor di atas maka perlu adanya strategi *knowledge management* untuk lebih meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta. Hal ini dikarenakan persaingan pengetahuan dikalangan karyawan sangatlah tinggi. Dalam hal ini strategi diciptakan menggunakan *knowledge-based organizational model* berdasarkan kriteria yang sudah diatur dalam pendekatan *knowledge management* dan kriteria pengukuran ISO 9000 tentang mutu atau kualitas sumber daya manusia.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode pengumpulan data, metode analisis data dan metode strategi *knowledge management*. Metode pengumpulan data yang penulis lakukan menggunakan dua sumber data diantaranya data primer maupun data sekunder. Data primer yang dilakukan oleh penulis diantaranya:

### a. Wawancara

Dimana suatu kegiatan tanya jawab yang dilakukan secara langsung untuk mendapatkan informasi atau keterangan lebih dalam tentang *knowledge management* kepada pihak-pihak yang berkaitan dan bertanggung jawab yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta.

### b. Observasi

Dimana suatu kegiatan untuk memperoleh data secara langsung terhadap suatu kegiatan *knowledge management* yang terdapat pada PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia Jakarta berupa suatu website atau portal yaitu portal [portal.telkom.co.id](http://portal.telkom.co.id).

### c. Metode Survei

Suatu kegiatan yang dilakukan untuk memperkuat data sebelumnya dengan menggunakan kuisioner dimana didalam kuisioner tersebut terdapat pernyataan yang akan diisi oleh responden yaitu karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta itu sendiri.

Sedangkan untuk data sekunder yang digunakan penulis diantaranya:

### a. Studi Pustaka

Data dan informasi diperoleh melalui studi pustaka bersifat sekunder yakni data diperoleh melalui studi literatur, jurnal penelitian, buku dan tulisan ilmiah tentang *Knowledge Management*, *Knowledge Management System* dan *Knowledge-Based Organizational Model*.

### b. Akses Internet

Pengembangan sumber data saat ini sangat memungkinkan bersumber dari *internet* sebagai pendukung, seperti referensi berbagai buku, *e-book*, maupun jurnal-jurnal yang dapat diakses melalui *internet*. Meninjau situs yang terkait dengan *Knowledge Management* seperti: <http://www.knowledge-management-tools.net/>

Untuk mengukur tingkat kualitas sumber daya manusia menggunakan pendekatan *knowledge management* atau sering disebut strategi KM dengan menggabungkan faktor kualitas berdasarkan ISO 9000 dan EFQM (*European Foundation for Quality Management*), berikut adalah hasil penggabungan dari model diatas:

- A. Strategi Kodifikasi Pendekatan *knowledge management*
1. Kebijakan dan Strategi (*Policy & Strategy*) ISO 9000 dan EFQM
  2. Proses (*Processes*) ISO 9000 dan EFQM
  3. Dampak Terhadap Lingkungan (*Impact on Society*) ISO 9000 dan EFQM
  4. Hasil Bisnis (*Business Result*) ISO 9000 dan EFQM
- B. Strategi Personalisasi Pendekatan *knowledge management*
1. Kepimimpinan (*Leadership*) ISO 9000 dan EFQM
  2. Manajemen Manusia (*People Management*) ISO 9000 dan EFQM
  3. Sumber Daya (*Resources*) ISO 9000 dan EFQM
  4. Kepuasan Pengguna (*Customer Satisfaction*) ISO 9000 dan EFQM
  5. Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*) ISO 9000 dan EFQM

Untuk menghubungkan pengaruh dari pendekatan *knowledge management* serta ISO 9000 dan EFQM menggunakan skala *Linkert*. Skala *linkert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008: 38).

Tabel 2. Skala *Linkert*

|            | Jawaban             | Skor |
|------------|---------------------|------|
| <b>SS</b>  | Sangat Setuju       | 5    |
| <b>S</b>   | Setuju              | 4    |
| <b>N</b>   | Netral              | 3    |
| <b>TS</b>  | Tidak Setuju        | 2    |
| <b>STS</b> | Sangat Tidak Setuju | 1    |

Sumber : Sugiyono (2008:38)

Tabel 3. Interval Skala *Linkert*

| Interval    | Keterangan   |
|-------------|--------------|
| 4,20 – 5,00 | Sangat Baik  |
| 3,40 – 4,19 | Baik         |
| 2,60 – 3,39 | Cukup Baik   |
| 1,80 – 2,59 | Buruk        |
| 1,00 – 1,79 | Sangat Buruk |

Sumber : Sugiyono (2008:38)

*Knowledge-Based Organizational Model* digunakan untuk memberikan solusi dari hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan tahapan-tahapan pada *Knowledge-Based Organizational Model* serta digabungkan menggunakan 4 (empat) fase *knowledge management* yaitu 7IRSA (*Identification, Reflect, Share, and Application*).

### 3. Hasil dan Pembahasan

Dari hasil kuisioner yang dibagikan pada sampel 50 karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia Jakarta didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Perhitungan Pengelolaan *Knowledge Management* Berdasarkan Skala *Linkert*

|           | <b>SS</b>   | <b>S</b>    | <b>N</b>   | <b>TS</b>  | <b>STS</b> | <b>Score</b> | <b>Rata-Rata</b> |
|-----------|-------------|-------------|------------|------------|------------|--------------|------------------|
| <b>1</b>  | 40          | 24          | 3          | 10         | 0          | 77           | 3.85             |
| <b>2</b>  | 25          | 32          | 9          | 8          | 0          | 74           | 3.70             |
| <b>3</b>  | 30          | 32          | 6          | 6          | 1          | 75           | 3.75             |
| <b>4</b>  | 15          | 56          | 0          | 6          | 0          | 77           | 3.85             |
| <b>5</b>  | 35          | 28          | 9          | 6          | 0          | 78           | 3.90             |
| <b>6</b>  | 40          | 24          | 0          | 10         | 1          | 75           | 3.75             |
| <b>7</b>  | 60          | 8           | 3          | 8          | 1          | 80           | 4.00             |
| <b>8</b>  | 0           | 60          | 15         | 0          | 0          | 75           | 3.75             |
| <b>9</b>  | 30          | 40          | 0          | 8          | 0          | 78           | 3.90             |
| <b>10</b> | 30          | 28          | 9          | 6          | 1          | 74           | 3.70             |
| <b>11</b> | 40          | 28          | 3          | 6          | 1          | 78           | 3.90             |
| <b>12</b> | 10          | 52          | 12         | 2          | 0          | 76           | 3.80             |
| <b>13</b> | 15          | 48          | 6          | 6          | 0          | 75           | 3.75             |
| <b>14</b> | 0           | 36          | 18         | 10         | 0          | 64           | 3.20             |
| <b>15</b> | 5           | 52          | 3          | 10         | 0          | 70           | 3.50             |
| <b>16</b> | 65          | 8           | 0          | 10         | 0          | 83           | 4.15             |
| <b>17</b> | 5           | 64          | 6          | 2          | 0          | 77           | 3.85             |
| <b>18</b> | 10          | 48          | 6          | 8          | 0          | 72           | 3.60             |
| <b>19</b> | 35          | 36          | 3          | 4          | 1          | 79           | 3.95             |
| <b>20</b> | 5           | 56          | 9          | 4          | 0          | 74           | 3.70             |
| <b>21</b> | 65          | 12          | 3          | 4          | 1          | 85           | 4.25             |
| <b>22</b> | 35          | 40          | 0          | 4          | 1          | 80           | 4.00             |
| <b>23</b> | 40          | 20          | 0          | 12         | 1          | 73           | 3.65             |
| <b>24</b> | 25          | 48          | 3          | 2          | 1          | 79           | 3.95             |
| <b>25</b> | 45          | 20          | 3          | 4          | 3          | 75           | 3.75             |
| <b>26</b> | 60          | 20          | 0          | 6          | 0          | 86           | 4.30             |
| <b>27</b> | 15          | 44          | 6          | 6          | 1          | 72           | 3.60             |
| <b>28</b> | 15          | 20          | 21         | 8          | 1          | 65           | 3.25             |
| <b>29</b> | 40          | 28          | 3          | 6          | 1          | 78           | 3.90             |
| <b>30</b> | 10          | 52          | 12         | 2          | 0          | 76           | 3.80             |
| <b>31</b> | 15          | 48          | 6          | 6          | 0          | 75           | 3.75             |
| <b>32</b> | 0           | 36          | 18         | 10         | 0          | 64           | 3.20             |
| <b>33</b> | 5           | 52          | 3          | 10         | 0          | 70           | 3.50             |
| <b>34</b> | 65          | 8           | 0          | 10         | 0          | 83           | 4.15             |
| <b>35</b> | 5           | 64          | 6          | 2          | 0          | 77           | 3.85             |
| <b>36</b> | 10          | 48          | 6          | 8          | 0          | 72           | 3.60             |
| <b>37</b> | 35          | 36          | 3          | 4          | 1          | 79           | 3.95             |
| <b>38</b> | 5           | 56          | 9          | 4          | 0          | 74           | 3.70             |
| <b>39</b> | 65          | 12          | 3          | 4          | 1          | 85           | 4.25             |
| <b>40</b> | 35          | 40          | 0          | 4          | 1          | 80           | 4.00             |
| <b>41</b> | 40          | 20          | 0          | 12         | 1          | 73           | 3.65             |
| <b>42</b> | 25          | 48          | 3          | 2          | 1          | 79           | 3.95             |
| <b>43</b> | 45          | 20          | 3          | 4          | 3          | 75           | 3.75             |
| <b>44</b> | 60          | 20          | 0          | 6          | 0          | 86           | 4.30             |
| <b>45</b> | 15          | 44          | 6          | 6          | 1          | 72           | 3.60             |
| <b>46</b> | 15          | 20          | 21         | 8          | 1          | 65           | 3.25             |
| <b>47</b> | 40          | 24          | 3          | 10         | 0          | 77           | 3.85             |
| <b>48</b> | 25          | 32          | 9          | 8          | 0          | 74           | 3.70             |
| <b>49</b> | 30          | 32          | 6          | 6          | 1          | 75           | 3.75             |
| <b>50</b> | 15          | 56          | 0          | 6          | 0          | 77           | 3.85             |
|           | <b>1395</b> | <b>1780</b> | <b>276</b> | <b>314</b> | <b>27</b>  | <b>3792</b>  | <b>3.79</b>      |

Sumber : Hasil Penelitian (2015)

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan penulis dengan memperoleh hasil dari kuisioner yang telah disebar dengan sampel kepada 50 orang responden, dengan penggunaan skala *Linkert* maka dihasilkan angka 3.79 digenapkan menjadi 3,8 dimana dengan hasil tersebut didapatkan keterangan Baik. Angka tersebut belum menunjukkan sempurna untuk sebuah penilaian, dikarenakan masih kurangnya kesadaran karyawan dalam mengelola portal *knowledge management*.

Pada pengujian mutu *management* sumber daya manusia yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kriteria pada strategi *knowledge management*. Adapun rumus untuk mengukur kualitas *knowledge management* tersebut sebagai berikut:

$$\% \text{ s} | \text{ a} = \frac{s_i}{s_i} \frac{a}{i_i} \times 100 \%$$

Keterangan:

- Skor aktual adalah jumlah jawaban responden mengenai kuisioner yang telah diberikan.
- Skor ideal adalah nilai tertinggi jumlah jawaban responden.

Peneliti juga menggunakan tabel kriteria persentase tanggapan responden terhadap skor ideal sebagai acuan dalam mengukur kualitas *knowledge management*.

Tabel 5. Kriteria Persentase Tanggapan Terhadap Skor Ideal

| % Jumlah Skor     | Kriteria    |
|-------------------|-------------|
| 84,01 % - 100 %   | Sangat Baik |
| 68,01 % - 84,00 % | Baik        |
| 52,01 % - 68,00 % | Cukup       |
| 36,01 % - 52,00 % | Kurang Baik |
| 20,00 % - 36,00 % | Tidak Baik  |

Sumber : Narimawati (2007:10)

### 3.1. Strategi Kodifikasi

Tabel 6. Pengujian Komponen Strategi Kodifikasi

| Kriteria    | Bobot | Policy & Strategy |     | Processes |     | Impact on Society |     |     |     | Business Result |     | Total |      |
|-------------|-------|-------------------|-----|-----------|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----------------|-----|-------|------|
|             |       | 1                 | 2   | 3         | 4   | 5                 | 6   | 7   | 8   | 9               | 10  |       | 11   |
| SS          | 5     | 6                 | 13  | 16        | 0   | 2                 | 22  | 2   | 19  | 21              | 8   | 13    | 610  |
| S           | 4     | 26                | 33  | 29        | 4   | 39                | 26  | 12  | 31  | 25              | 37  | 35    | 1188 |
| N           | 3     | 12                | 2   | 4         | 8   | 7                 | 2   | 6   | 0   | 2               | 4   | 0     | 141  |
| TS          | 2     | 6                 | 2   | 1         | 36  | 2                 | 0   | 30  | 0   | 2               | 1   | 2     | 164  |
| STS         | 1     | 0                 | 0   | 0         | 2   | 0                 | 0   | 0   | 0   | 0               | 0   | 0     | 2    |
| Responden   |       | 50                | 50  | 50        | 50  | 50                | 50  | 50  | 50  | 50              | 50  | 50    |      |
| Skor Aktual |       | 182               | 207 | 210       | 114 | 191               | 220 | 136 | 219 | 215             | 202 | 209   | 2105 |
| Skor Ideal  |       | 250               | 250 | 250       | 250 | 250               | 250 | 250 | 250 | 250             | 250 | 250   | 2750 |

Sumber: Hasil Penelitian (2015)

$$\begin{aligned} \% \text{ skor aktual} &= \frac{2105}{2750} \times 100\% \\ &= 76,54 \% \text{ (Baik)} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengujian diatas (Tabel 6) dapat dilihat nilai yang dihasilkan adalah 76,54%, dengan kata lain responden menilai strategi yang diajukan untuk menilai strategi kodifikasi dalam *knowledge management* sudah “Baik”.

**3.2. Strategi Personalisasi**

Tabel 7. Pengujian Komponen Strategi Personalisasi

| Kriteria    | Bobot | Leadership |     | People Management |     | Resources |     |     | Customer Satisfaction |     | Employee Satisfaction | Total |
|-------------|-------|------------|-----|-------------------|-----|-----------|-----|-----|-----------------------|-----|-----------------------|-------|
|             |       | 12         | 13  | 14                | 15  | 16        | 17  | 18  | 19                    | 20  |                       |       |
| SS          | 5     | 29         | 14  | 35                | 2   | 5         | 29  | 1   | 10                    | 32  | 785                   |       |
| S           | 4     | 15         | 11  | 13                | 23  | 25        | 17  | 0   | 28                    | 16  | 592                   |       |
| N           | 3     | 4          | 6   | 2                 | 13  | 9         | 2   | 7   | 2                     | 1   | 138                   |       |
| TS          | 2     | 2          | 10  | 0                 | 12  | 11        | 2   | 28  | 10                    | 0   | 150                   |       |
| STS         | 1     | 0          | 9   | 0                 | 0   | 0         | 0   | 14  | 0                     | 1   | 24                    |       |
| Responden   |       | 50         | 50  | 50                | 50  | 50        | 50  | 50  | 50                    | 50  |                       |       |
| Skor Aktual |       | 221        | 161 | 233               | 165 | 174       | 223 | 96  | 188                   | 228 | 1689                  |       |
| Skor Ideal  |       | 250        | 250 | 250               | 250 | 250       | 250 | 250 | 250                   | 250 | 2250                  |       |

Sumber: Hasil Penelitian (2015)

$$\begin{aligned} \% \text{ skor aktual} &= \frac{1689}{2250} \times 100\% \\ &= 75,06 \% \text{ (Baik)} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil pengujian diatas (Tabel 7) dapat dilihat yang dihasilkan adalah 75,06%, dengan kata lain responden menilai strategi yang diajukan untuk menilai strategi personalisasi dalam *knowledge management* sudah baik.

Tabel 8. Hasil Rekapitulasi Pengujian Kualitas Sumber Daya Manusia

| Aspek                  | Skor Aktual | Skor Ideal  | % Skor Aktual | Hasil       |
|------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|
| Strategi Kodifikasi    | 2105        | 2750        | 76,54         | Baik        |
| Strategi Personalisasi | 1689        | 2250        | 75,06         | Baik        |
| <b>Total</b>           | <b>3794</b> | <b>5000</b> | <b>75,88</b>  | <b>Baik</b> |

Sumber: Hasil Penelitian (2015)

Berdasarkan tabel diatas (Tabel 8) dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia dengan menggunakan uji mutu yang didapatkan sudah “Baik” dengan persentase yang didapat sebesar 75,88%.

Dalam pengimplementasian strategi *knowledge management* menggunakan *knowledge-based organizational model* untuk meningkatkan daya saing sumber daya manusia, serta perusahaan perlu menggunakan strategi pengelolaan pengetahuan adalah sebagai berikut.

Tahapan *Knowledge Based Organizational Model I*, menjelaskan tujuan strategi *knowledge management* untuk meningkatkan efisiensi operasional berupa penerapan IRSA (*identification, reflect, share, and apply*)

- a. *Identification: knowledge assets* yang ada di suatu perusahaan diidentifikasi sebagai berikut, kebanyakan berada di memori staff atau bersifat *tacit*, pengalaman, kreativitas staff, catatan-catatan, dokumen, manual, laporan, hasil penelitian perlu diinventaris dengan baik dan dibuat *knowledge mapping*.
- b. *Reflect*: merubah *tacit* ke *explicit knowledge* agar dapat dengan mudah di bagi atau *share* dengan karyawan yang lain, inventarisasi apa yang sudah menjadi *best practices*, membuat manual atau dokumentasi yang baik sehingga mudah dipahami oleh orang lain, membuat analisis apakah ada jarak antara *knowledge* yang sudah diinventarisasi dengan *knowledge* yang dibutuhkan.
- c. Hasil dari refleksi berupa: kumpulan dari *best practice description* di setiap fungsi organisasi (ingat ISO 9000 dengan model EFQM (*European Foundation for Quality Management*), saran-saran perbaikan, *index* dari informasi yang ada, serta hasil analisa gap berupa program atau kegiatan *knowledge sharing* untuk menutup *knowledge gap*.
- d. *Share dan Application*: terdapat sistem atau mekanisme sehingga staf dapat mengakses *knowledge based systems* yang tersedia, diciptakan group-group diskusi, kelompok kerja atau bentuk *workshop* yang sistematis dan berkesinambungan, budaya belajar sepanjang masa perlu disosialisasikan dan diterapkan, kemudian aplikasi *knowledge assets* untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu di-bentuk dan dibuat sistem berbasis pengeta-huan (*knowledge based-systems*), kinerja *intangible assets* terus ditingkatkan dan disosialisasikan secara periodik dan adanya audit *system knowledge performance*.

Tahapan *Knowledge Based Organizational Model II*, untuk menentukan faktor diperlukan untuk kesuksesan penerapan strategi KM di perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. *Scanning* mengenai lingkungan perusahaan;
- b. Kondisi dan praktek bisnis, apakah perusahaan melaukan pengumpulan informasi dan pengetahuan mengenai kondisi dan praktek bisnis di luar perusahaan;
- c. Operasional pesaingnya, apakah perusahaan memahami cara kerja atau operasional internal perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya;
- d. Memasukkan *knowledge* sebagai Set;
- e. Budaya perusahaan yang berdasarkan *know-ledge*, seperti *coorporate culture* perlu diciptakan agar inovasi menjadi membudaya di perusahaan;
- f. Perusahaan menghadapi kenyataan bahwa mereka membutuhkan pengelolaan dari aset *knowledge* untuk investasi yang penting berupa: tenaga kerja, jaringan dan sistem informasi maupun pengetahuan.

Tahapan *Knowledge Based Organizational Model III dan IV*, menjelaskan bahwa salah satu pengaruh dari strategi *knowledge management* adalah kultur dari karyawan itu sendiri, sehingga setiap peran antar karyawan sangat bermanfaat. Setiap karyawan harus saling mengingatkan antar karyawan.

Tahapan *Knowledge Based Organizational Model V dan VI*, menentukan suatu pengetahuan agar bisa digunakan pada waktu-waktu tertentu. Sehingga karyawan bisa lebih maksimal dalam penggunaan *knowledge management*. Setiap karyawan diusahakan untuk saling membuat pertanyaan agar bisa saling berinteraksi.

Tahapan *Knowledge Based Organizational Model VII*, agar keseluruhan strategi *knowledge management* bisa diimplementasikan sebaik-baiknya secara teratur dan bisa dijalankan secara strategis pada sumber daya manusia PT Telekomunikasi Indonesia Jakarta.

#### 4. Kesimpulan

Pada penelitian ini ada beberapa hal yang bisa ditarik sebaik kesimpulan, yaitu pengujian terhadap strategi sumber daya manusia dalam hal ini karyawan, yang dilakukan dengan menggunakan skala *linkert* dan pengujian kualitas berdasarkan persentase skor aktual menghasilkan data yang sama dimana hasilnya sudah baik. (skala *linkert* = 3,78 sementara persentase aktual = 75,88%). Hasil skala *linkert* juga didukung oleh hasil wawancara oleh



beberapa karyawan diantaranya penggolongan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia Jakarta (pegawai negeri dan pegawai *outsourcing*), perbedaan masa kerja karyawan, jabatan karyawan, kesibukan karyawan, kurangnya kesadaran oleh beberapa karyawan, pembatasan penggunaan portal, dan desain konten pada portal yang terlalu monoton.

Adapun saran yang diberikan dalam hal ini antara lain PT Telekomunikasi Indonesia Indonesia perlu menerapkan strategi *knowledge management* agar kualitas sumber daya manusia pada perusahaan lebih ditingkatkan lagi. Penerapan strategi *knowledge management* juga harus diatur dalam kerangka yang sudah diterapkan sebelumnya dengan menggunakan *knowledge-based organization model*. Penerapan strategi ini juga tidak lepas dari peran pimpinan perusahaan agar strategi dapat berjalan sebagaimana mestinya serta dapat meningkatkan persaingan karyawan terutama dalam hal pengetahuan dibidang telekomunikasi.

### Referensi

- Boyne G & Gould-Williams, Julian S. 2003. *Planning and performance in public organizations: an empirical analysis*, *Public Management Review*. 5 (1): 115–132.
- Davenport TH, Prusak L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- David DL. 1997. *Building the Knowledge-Based Organization: How to Culture Drives Knowledge Behaviors*. U.K.
- David FR., 2005. *Strategic Management Concepts and Cases*. 10<sup>th</sup> Ed. Pearson Prentice Hall.
- Debowski S. 2006. *Knowledge Management*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- ISO 9000:2005. Sistem Manajemen Mutu – Dasar-Dasar dan Kosakata.
- Jayadianti H. 2009. Strategi Pengelolaan Pengetahuan (*Knowledge Management*) Pemilihan Anggota Legislatif Di Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta: Seminar Nasional Informatika. (23 Mei 2009).
- Narimawati U. 2007. Riset Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Agung Media.
- Neto RCDA and Renato Rocha Souza. 2009. *Strategic Knowledge Management: In Search Of A Knowledge-Based Organizational Model*. Brazil: Congress Isko Espana (11-13 Maret 2009).
- Nonaka I and Tahachi H. 1995. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Probst G, Raub S, Romhardt K. 2001. *Managing Knowledge – Building Blocks for Success*, Wiley: Chichester.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management: Pengantar Memahami Bagaimana Organisasi Mengelola Pengetahuan Sehingga Menjadi Organisasi Yang Unggul*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Suardi R. 2003. Sistem Manajemen Mutu ISO 9000:2000; Penerapan untuk mencapai TQM, Edisi Kedua. Jakarta : PPM.
- Sugiyono. 2008. Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.

Tang A, Avgeriou P, Jansen A, Capilla R and Ali BM. 2010. *A Comparative Study Of Architecture Knowledge Management Tools*. *Journal of Systems and Software*. 8(3):352-370.

Tiwana A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. USA : Prentice Hall PTR.

Tobing PL. 2007. *Knowledge Management Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.