

BAB III

RENCANA PELAKSANAAN DAN RANCANGAN PROYEK

TRANSFORMASI DIGITAL

3.1 Kerangka Kerja Transformasi Digital

Dalam melaksanakan transformasi digital pada Pudiklat KU, terlebih dahulu akan dilakukan identifikasi masalah dan atau area yang perlu ditingkatkan dalam rangka menunjang efektifitas dan efisiensi pelaksanaan tugas. Pada Bab I sebelumnya, sudah diutarakan pernyataan masalah tentang optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses penciptaan dokumen pengetahuan dari para pegawai maupun dokumen pengetahuan organisasi. Setelah mengidentifikasi masalah, penetapan tujuan pengembangan atau solusi terhadap masalah tersebut disusun. Tujuan organisasi menjadi hal utama yang menjadi fokus solusi yang diusulkan. Beberapa area organisasi dianalisis sebagai langkah awal untuk melihat kapabilitas dan sumber daya yang ada di Pusdiklat Keuangan Umum. Kegiatan yang sebelumnya sudah dilaksanakan atau sistem yang saat ini digunakan, termasuk bagian yang perlu dianalisis dan dibandingkan dengan kapabilitas dan sumber daya yang dimiliki.

Setelah mendapatkan informasi dan kajian mengenai kapabilitas dan sumber daya organisasi, termasuk regulasi, kebijakan di organisasi tersebut, langkah selanjutnya adalah mengukur tingkat kematangan sistem digital dari organisasi tersebut. Hal ini perlu dilakukan agar organisasi dapat melihat pada dimensi atau area mana yang akan menjadi prioritas pengembangan, atau menginformasikan dimensi, sub dimensi atau indikator mana saja yang perlu menjadi perhatian. Pemilihan *Digital Maturity Model* (DMM) yang tepat akan memberikan hasil pengukuran yang lebih tepat, dimana pemilihan DMM tersebut disesuaikan dengan tujuan pemecahan masalah dan analisis awal dari beberapa area internal dan eksternal organisasi. Dimensi pada DMM akan memberikan gambaran

tentang apa saja yang akan dilihat dan diukur serta perlu dikembangkan. Pada hampir semua DMM, terdapat dimensi dan sub dimensi maupun indikator yang menunjukkan kekhasan masing-masing DMM, sehingga seperti diutarakan sebelumnya bahwa pemilihan DMM yang tepat akan sangat membantu mewujudkan transformasi digital yang tepat pula. Pemilihan dimensi dan sub dimensi disesuaikan dengan rencana solusi atau hasil analisis kapabilitas di awal dan keselarasan dengan tujuan pengembangan sistem tersebut.

Tahapan setelah memilih dimensi dan sub dimensi yang akan digunakan sebagai pijakan melakukan transformasi digital, langkah selanjutnya adalah mencari keadaan sistem atau kondisi saat ini (*current state*). Langkah ini penting untuk melihat kondisi nyata terhadap posisi sumber daya yang ada, kapabilitas, dukungan organisasi, kebijakan, dan lain lain yang disesuaikan dengan dimensi dan sub dimensi yang dipilih. Pengukuran selanjutnya adalah kebutuhan dan atau keinginan terhadap sistem yang baru tersebut sejauh mana dibutuhkan oleh organisasi, Pengukuran ini disebut dengan pengukuran kondisi yang diinginkan (*future state*).

Diferensiasi atau perbedaan yang muncul dari *current state* dan *future state* tersebut yang akan menjadi bagian pengembangan. Dengan kata lain, celah tersebut yang harus diisi dengan intervensi teknologi melalui transformasi digital. Walaupun transformasi digital tidak semata-mata hanya pengembangan dari sisi digital dan teknologi namun lebih luas kepada beberapa faktor lain, seperti pengalaman pelanggan, pemimpin, budaya, organisasi itu sendiri (Zaki, 2019). Inisiatif pengembangan untuk mengisi celah tadi menjadi bagian dari solusi jangka pendek maupun jangka panjang. Inisiatif transformasi digital mana yang bisa dikembangkan, nantinya akan disesuaikan dengan kapabilitas pengembangan organisasi, target waktu, biaya, dan *milestone* yang digunakan untuk pengembangan. Sisi transformasi digital yang mana yang akan menjadi pengembangan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang akan dituangkan ke dalam *roadmap* pengembangan transformasi digital. Roadmap akan berisi tahapan dan rencana

pelaksanaan yang akan dilakukan sesuai dengan keseluruhan hasil analisa dan solusi serta inisiatif yang sudah ditentukan. Kerangka kerja transformasi digital dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5. Kerangka kerja transformasi digital

Dalam permasalahan yang disampaikan pada Bab I, dan profil organisasi Pusdiklat Keuangan Umum, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan, diperoleh gambaran permasalahan yang ada di Pusdiklat Keuangan umum, yaitu terkait masih rendahnya penggunaan Knowledge Management System, terutama dalam hal penciptaan dokumen pengetahuan dan keinginan untuk berbagi dokumen pengetahuan tersebut. Belum adanya mekanisme dan prosedur penyimpanan dokumen pengetahuan dan mekanisme untuk saling berbagi dokumen pengetahuan, dimana secara organisasi, budaya untuk memanfaatkan KMS belum tercipta dengan baik. Untuk menumbuhkan budaya tersebut, kemudahan penggunaan KMS, ketertarikan pegawai kepada KMS harus diciptakan. Menciptakan *engagement* pegawai dan membuat pemanfaatan dokumen pengetahuan menjadi lebih optimal merupakan salah satu tujuan dikembangkannya transformasi digital pada area pengembangan KMS.

3.2 Pengembangan dan Implementasi Digital Maturity Model

Transformasi digital muncul sebagai fenomena yang saat ini sifatnya bukan menjadi pilihan, namun bisa menjadi keharusan bagi organisasi untuk menghadapi

percepatan perubahan proses bisnis, persaingan, model bisnis serta untuk memanfaatkan peluang yang ada. Pada era digital saat ini, organisasi dipaksa untuk berubah juga secara cepat dan menjalani pengembangan secara berkelanjutan untuk menyesuaikan dengan lingkungan, pengguna, dan teknologi itu sendiri (Grover & Damle, 2020). Untuk mengembangkan transformasi digital, organisasi perlu menetapkan pada area atau ranah mana dari organisasi yang perlu dikembangkan. Dalam suatu organisasi terdapat banyak area yang mendukung pelaksanaan suatu kegiatan yang berhubungan dengan bisnis. Dari internal organisasi, terdapat dimensi kepemimpinan, strategi organisasi, kebijakan, sumber daya manusia, prosedur, operasional, teknologi dan budaya organisasi. Sedangkan dari sisi eksternal terdapat pemangku kepentingan termasuk pelanggan dan pesaing. Dalam rangka melaksanakan transformasi digital, organisasi perlu untuk melihat dan mengukur sudah sejauh mana area atau dimensi tersebut memberikan kontribusi terhadap aktifitas dan bisnis organisasi. Di sisi lain, organisasi perlu melihat ke depan dan menetapkan tujuan, kebutuhan dan harapan organisasi berdasarkan dimensi-dimensi yang ada tersebut. *Tools* yang dapat digunakan untuk hal tersebut disebut dengan mengukur tingkat kematangan digital suatu organisasi atau *Digital Maturity Model* (DMM). Digital Maturity Model nantinya juga akan bermanfaat untuk menyusun *roadmap* yang jelas, terukur dan terarah dari suatu rencana pengembangan transformasi digital.

Dalam memilih *tools* DMM, hal yang harus diperhatikan adalah ruang lingkup dari apa yang akan diukur atau dilihat performansinya dari sebuah organisasi. Penentuan tujuan pengembangan digital dari organisasi juga akan sangat menentukan DMM *tools* apa yang akan dipilih. Misalnya untuk meningkatkan *revenue*, atau optimalisasi teknologi, atau mungkin meningkatkan kemampuan digital dari sumber daya manusia di organisasi. Penggunaan satu indikator atau satu dimensi memungkinkan untuk diukur, namun mungkin tidak dapat menggambarkan secara keseluruhan aspek atau dimensi yang akan dikembangkan secara tepat. Sehingga organisasi sebaiknya menggunakan multi

dimensi dalam mengukur tingkat kematangan digital dari organisasi. Dimensi atau isi dari suatu DMM itu bisa saja tetap, namun tingkat kematangan dari organisasi yang berubah atau yang perlu ditingkatkan tergantung dari bagaimana proses bisnis, operasional, dan strategi yang digunakan organisasi.

3.2.1 Diskusi dengan pimpinan organisasi tentang dimensi pengukuran

Sesuai dengan kebutuhan pengukuran tingkat kematangan proses digital di Pusdiklat Keuangan Umum, khususnya dalam hal *Knowledge Management*, dan berdasarkan hasil diskusi dengan pimpinan organisasi, berikut adalah hal-hal yang menjadi perhatian pimpinan dan organisasi :

a. Strategi organisasi

Pertanyaan dan diskusi pada area ini lebih didominasi tentang apakah kegiatan yang dilakukan (KMS) mempunyai arah yang selaras dengan tujuan organisasi. Dengan kata lain apakah proses bisnis KMS akan menunjang peningkatan kinerja organisasi. Pada Pusdiklat Keuangan Umum, mempunyai pengukuran Indikator Kinerja Utama (IKU) tentang *Learning Organization* dimana salah satu komponen yang diukur adalah implementasi KMS (penjelasan di Bab 2).

b. Inovasi organisasi

Pimpinan menghendaki agar setiap kegiatan di Pusdiklat Keuangan Umum dibangun dengan dasar inovasi, sehingga akan selalu terdapat unsur kebaruan pada kegiatan dan aktifitas rutin. Hal ini juga sejalan dengan apakah pengelolaan pengetahuan saat ini sudah menggunakan pendekatan inovasi dan inovasi seperti apa lagi yang bisa dibangun. Jika ada hal-hal yang bisa dimudahkan dari sisi proses penyimpanan, akses dan distribusi dari dokumen pengetahuan, maka itu menjadi hal yang harus diperhatikan,

c. Teknologi yang digunakan

Menjaga agar teknologi yang digunakan tidak cepat usang, perlu dipikirkan penggunaan teknologi yang saat ini banyak digunakan, lebih *user friendly*, aman diakses oleh pegawai, dan mempunyai kesamaan visi dengan pengembangan TIK di kantor pusat Badan Diklat Keuangan, Kementerian Keuangan. Hal lain

juga terkait perlakuan terhadap data yang disimpan, apakah data-data tersebut bisa digunakan untuk pengembangan sistem ke depannya.

d. Perilaku pegawai

Bagian terpenting dari terciptanya KMS yang baik dan bermanfaat untuk mendukung kinerja organisasi adalah para pegawai itu sendiri. Pegawai dalam hal ini akan diperlakukan seperti *customer*, karena mereka yang menggunakan KMS tersebut. Di sisi lain, pegawai akan menjadi bagian dari internal organisasi atau bagian internal dari pemilik platform KMS. Pegawai juga yang nanti akan mengisi KMS dengan pengetahuan yang dimiliki dan dimasukkan ke dalam KMS, pegawai juga yang menciptakan dokumen pengetahuan mereka untuk selanjutnya dibagikan kepada pegawai lainnya. Pada sisi lain, pegawai tidak akan mengikuti dan memanfaatkan KMS jika sedikit dokumen pengetahuan yang ada pada KMS tersebut.

3.2.2 Dimensi yang digunakan

Memperhatikan apa yang dikemukakan oleh Dilip Bhatt (2000), bahwa terdapat 3 komponen pembentuk KM, yaitu *people*, *process* dan *technology*, pengukuran tingkat kematangan digital organisasi akan menggunakan paling tidak ketiga dimensi tersebut. Dari ketiga komponen tersebut, *people* bisa jadi akan terdiri dari strategi pimpinan organisasi, pengguna (dalam hal ini *customer/pegawai*), operasional proses penciptaan *knowledge/pengetahuan*, serta bagaimana peran teknologi dan pemanfaatan data dari platform tersebut. Masih menurut Dilip Bhatt (2000), dinyatakan bahwa dari ketiga komponen tersebut, usaha untuk membuat KM menjadi berhasil adalah *People* 70%, *Process* 20%, dan *Technology* 10%.

Melihat hal tersebut khususnya terkait dengan peran dari komponen *People* yang cukup kuat, dan dengan memperhatikan hasil diskusi awal dengan pimpinan organisasi terkait hal-hal yang perlu diperhatikan untuk pengembangan, Model DMM yang mengarah kepada komponen dan kebutuhan Pusdiklat Keuangan Umum adalah model dari DMM The Deloitte TMForum. DMM ini mempunyai

multi dimensi sesuai dengan tujuan pengembangan dan identifikasi masalah yang terdapat pada riset pengembangan transformasi digital ini. Pengukuran sejauh mana strategi organisasi, efektifitas dan efisiensi operasional, teknologi yang digunakan, dan yang paling sesuai adalah sejauh mana budaya dari *customer* atau dalam hal ini pegawai, sudah terbentuk. DMM yang digunakan adalah hasil revisi dari versi sebelumnya yang juga dikeluarkan oleh TM Forum Digital Maturity Model. Berdasarkan DMM Release Notes Versi 4.0 yang dikeluarkan tanggal 3 April 2020, model ini mempunyai 6 dimensi, yaitu Customer, Strategy, Culture, Operations, Technology dan Data. Terdapat juga 25 sub-dimension dan 139 criteria. Pada riset ini, semua dimensi akan digunakan, namun tidak semua subdimensi dan kriteria akan dipakai untuk mengukur kondisi kematangan digital di Pusdiklat Keuangan Umum, namun menyesuaikan dengan tujuan pengembangan proyek transformasi digital.

Terdapat 6 dimensi yang kesemuanya akan digunakan, dimensi tersebut adalah:

1. *Customer*

Dimensi ini mengevaluasi apakah terdapat pengalaman yang menarik di mana pelanggan memandang organisasi sebagai mitra digital mereka menggunakan saluran interaksi pilihan mereka.

2. *Strategy*

Dimensi ini mengevaluasi seberapa jauh rencana bisnis organisasi mampu memberikan keuntungan dan peningkatan performansi melalui strategi digital dan inisiatif strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi

3. *Technology*

Dimensi teknologi mencoba mengevaluasi kapasitas organisasi untuk mengelola dan secara berkesinambungan melakukan transformasi dan menciptakan lingkungan yang berbasis teknologi

4. *Operations*

Dimensi operasional lebih mengevaluasi aktifitas harian dalam mendukung eksekusi dari sebuah transformasi digital

5. Culture

Dimensi yang mengevaluasi sejauh mana organisasi menciptakan lingkungan dimana para pegawainya mempunyai kesediaan secara sukarela untuk memberikan nilai tambah untuk organisasi

6. Data

Dimensi ini mengevaluasi kemampuan organisasi secara strategis maupun operasional untuk secara etis dan efektif menggunakan data dan informasi untuk memaksimalkan proses bisnis. Intinya bagaimana data itu dimanfaatkan.

Dari setiap dimensi terdapat beberapa sub-dimensi yang nantinya akan menjadi menjadi dasar pengukuran indikatornya. Sub-dimensi tersebut dipilih berdasarkan kebutuhan dan indikator apa yang ingin dicari dari pengukuran tersebut.

Pada dimensi *Customer*, indikator atau kriteria yang akan diukur adalah bagaimana peran organisasi memberikan layanan kepada pegawainya dalam konteks layanan Knowledge Management System. Sehingga sub dimensi dan kriteria yang digunakan lebih mengarah kepada layanan dan bagaimana pengalaman dan perilaku pegawai dipertimbangkan dalam memberikan layanan kepada mereka. Lebih lengkapnya dimensi, sub dimensi dan kriteria yang akan digunakan pada area dimensi *Customer* adalah sebagai berikut :

Dimensi : Customer

Tabel 2. Dimensi Customer . Sumber : DMM TMForum Toolkit (diolah)

| Sub-Dimension | Description | ID | Criteria |
|--------------------------|--|----|--|
| Customer Outside-In View | The organization delivers a good experience with its products & services | 1 | The customer experience is personalized based on collected customer insights and context. |
| | | 2 | A range of tools is provided for customers to easily customize the products and services they use. |

| | | | |
|---------------------------------------|---|---|--|
| | | 3 | The organization makes it easy for the customer to fulfil their needs |
| | | 4 | Customer interactions may be conducted across digital channels |
| | | 5 | Social engagement with and between customers is enabled to encourage brand loyalty. |
| Customer Experience Management | An internal organization and governance system is in place to deliver an optimal customer experience | 6 | Customer Experience is considered in the design and deployment of products and services. |
| | | 7 | The performance of customer journeys is managed. |

Untuk dimensi *Strategy*, lebih diarahkan kepada strategi internal dan kebijakan organisasi terkait dengan keselarasan proses bisnis, siapa saja yang berperan dalam pengembangan tersebut, dan bagaimana peranan pimpinan dalam organisasi. Tabel 3 menunjukkan sub-dimensi dan kriteria dari dimensi *Strategy*.

Dimensi : Strategy

Tabel 3. Dimensi Strategy. Sumber : DMM TMForum Toolkit (diolah)

| Sub-Dimension | Description | ID | Criteria |
|----------------------------|---|----|--|
| Strategy Management | A clear and complete digital strategy is developed and adopted by the organization | 8 | Business strategy encompasses a clear vision |
| | | 9 | Business strategy is co-developed between the business and Technology teams |
| | | 10 | Leadership actively communicates the digital transformation strategy to drive adoption |
| | | 11 | The organization actively identifies and encourages the adoption of best practices |

Pada dimensi *Technology*, Pusdiklat KU lebih melihat kepada kompatibilitas aplikasi dan platform, keselarasan dengan pengembangan teknologi yang dikooridnr secara terpusat, apakah terdapat fleksibilitas penggunaan teknologi, dan menginginkan agar teknologi ini dapat menyentuh penggunaan data analytics untuk memberikan hasil kepada Pusdiklat Keuangan Umum.

Dimensi : Technology

Tabel 4. Dimensi Technology. Sumber : DMM TMForum Toolkit (diolah)

| Sub-Dimension | Description | ID | Criteria |
|---------------------------------------|---|----|---|
| Technology & Application Architecture | There is a technology and application architecture in place which describes the behavior of applications and their integration with the underlying technology platform and services | 12 | Applications can be configured to meet business requirements |
| | | 13 | The organization has an approach to evolve its cloud capabilities (eg use of Private Cloud vs Hybrid Cloud) |
| | | 14 | The organization makes use of Open APIs for integration |

Dimensi *Operations* mengukur kemampuan organisasi secara efisien dan efektif membangun proses bisnis yang inovatif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi, dalam hal ini tujuan untuk menciptakan budaya penggunaan KMS. Beberapa kriteria yang diukur meliputi kebutuhan roses bisnis yang diterjemahkan ke dalam bentuk layanan digital, kemampuan penyedia layanan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan secara *agile*, dan organisasi yang mempunyai keinginan untuk selalu menghasilkan inovasi untuk meningkatkan proses sebelumnya.

Dimensi : Operations

Tabel 5. Dimensi Operations. Sumber : DMM TMForum Toolkit (diolah)

| Sub-Dimension | Description | ID | Criteria |
|-----------------------------|---|----|--|
| Service Design & Innovation | The organization is able to efficiently and effectively design and develop innovative services which deliver business value | 15 | Business requirements are understood and translated into Architecture and service design |
| | | 16 | The organization innovates to improve existing services and introduce new ones |

Dimensi *Culture*, mencoba memberikan persepsi dari sudut pandang *organizational values* yang dimiliki organisasi. Value yang dimiliki Kementerian Keuangan apakah sudah selaras dengan pengembangan transformasi digital

tersebut. Pada dimensi ini juga akan melihat apakah infrastruktur atau tempat kerja mendukung pegawai untuk mencapai produktivitas dalam bekerja.

Dimensi : Culture

Tabel 6. Dimensi Culture. Sumber : DMM TMForum Toolkit (diolah)

| Sub-Dimension | Description | ID | Criteria |
|-----------------------|--|----|---|
| Organizational Values | Organizational values are established which drive the employee experience | 17 | Leadership behaviours align with the organization's strategy and current circumstances. |
| | | 18 | Employees buy into the digital strategy |
| | | 19 | The organization has the capabilities in place to support virtual collaboration. |
| Workplace Enablement | The organization's working environment, tools and accepted practices support productivity and innovation | 20 | The workplace supports productivity |
| | | 21 | Working policies and processes support innovation |
| | | 22 | Knowledge is effectively captured across the organization |
| | | 23 | Knowledge is effectively shared across the organization |

Dimensi terakhir pada DMM ini adalah *Data*, dimana pada dimensi ini proses rekayasa data pada aplikasi menjadi perhatian. Ketersediaan data pada saat diakses, data yang dibutuhkan selalu tersedia, terdapat alur proses terhadap data penyimpanan, penggunaan dan distribusi serta data digunakan oleh organisasi untuk kembali mengidentifikasi kebutuhan atas data di masa yg akan datang.

Dimensi : Data

Tabel 7. Dimensi Data. Sumber : DMM TMForum Toolkit (diolah)

| Sub-Dimension | Description | ID | Criteria |
|----------------|--|----|--|
| Data Enggining | The organization has effective systems and processes in place to collect, transfer, store and process data | 24 | Ensures that data needed are always accessible |
| | | 25 | Manages the flow of data from creation, to use, to sharing and deletion. |
| | | 26 | Data integrity is assured |
| | | 27 | Presents data in a way that is fit for purpose. |

3.3 Manfaat Penggunaan Teknologi

Sebagaimana tujuan dari Pusdiklat Keuangan Umum untuk menumbuhkan budaya *knowledge capture* dan *sharing knowledge*, maka dibutuhkan intervensi teknologi atau pendekatan teknologi untuk mengakselerasi perubahan yang diharapkan. Kehadiran aplikasi dalam bentuk *cloud apps* yang dapat diakses semua pegawai dimana saja menjadi keharusan. Teknologi yang akan digunakan dalam penyusunan aplikasi atau sistem KMS adalah menggunakan pendekatan web-based application atau cloud-based application. Hal ini memungkinkan, karena di Kementerian Keuangan sudah menggunakan teknologi *cloud processing* dan sudah memiliki *data centre* dan jaringan *Wide Area Network* yang dikelola sendiri. Selain dapat diakses melalui *web-based*, aplikasi ini juga dapat diakses dengan *mobile app* untuk para pegawai yang ingin mengakses melalui perangkat *mobile* yang dimiliki. Teknologi ini dipilih karena semua pegawai saat ini sudah mampu mengakses perangkat mobile (laptop, tablet, HP) dan semenjak pandemi covid-19, kecenderungan penggunaan alat kerja berbasis komputer sudah sangat tinggi. Sehingga penggunaan aplikasi yang berbasis multi platform sudah familiar di lingkungan pegawai Pusdiklat Keuangan Umum dan Kementerian Keuangan pada umumnya.

Melihat kecenderungan sudah terbiasanya para pegawai di masa pandemi ini dengan aktifitas sosial media, mengakses portal belanja online, youtube, IG, dan media sosial lainnya, maka beberapa fitur aplikasi KMS akan dibangun seperti sebuah media sosial. Fitur-fitur aplikasi akan disesuaikan dengan kebiasaan baru pegawai tersebut, misalnya akan ada fitur chat, diskusi, pemberian komentar, nilai, dan pegawai bisa mengatur dan memiliki *channelnya* sendiri. Penggunaan teknologi khususnya pada media sosial memungkinkan seseorang memiliki channel sendiri, dapat berbagi teks, gambar, dan atau video dan menciptakan jaringan sosial diantara para pemakainya dan membuat konten secara kustomisasi (Hoyer et al., 2020). Dalam konteks KMS yang akan dikembangkan, pendekatan fitur pada media sosial seperti pada media youtube, akan diimplementasikan pada KMS ini. Setiap pegawai akan memiliki *channel*/rumah masing-masing dan dapat mengelola kontennya masing-masing. Setiap pegawai dapat membagi video dokumen

pengetahuannya. Berbeda dengan youtube, selain dalam bentuk video, pada KMS dapat juga membagikan konten dalam bentuk teks, audio, dan gambar. Setiap dokumen pengetahuan akan diberikan rating oleh para pengguna lainnya dan dapat juga memberikan komentar untuk menciptakan efek *sosial engagement*.

Selain dengan pendekatan media sosial, KMS ini juga akan menggunakan pendekatan *customer experience* sebagai bagian dari *customer journey* pada sebuah aplikasi. *Customer experience* yang positif dapat tercipta dari kepuasan pegawai dalam menggunakan aplikasi, kepuasan dari output (dokumen pengetahuan) yang dihasilkan dari aplikasi, dan keterlibatan aktif sesama pegawai (Hoyer et al., 2020). Secara berkelanjutan, pengalaman positif dapat menularkan atau menciptakan hal-hal positif lainnya, baik dari pegawai bersangkutan, maupun kepada pegawai lainnya. Karena dalam hal ini, pegawai sekaligus sebagai penyedia konten dan pengguna konten, seperti pada konsep media sosial dan *marketplace platform*.

Dari sisi security, aplikasi yang dikembangkan di dalam Kementerian Keuangan, wajib memenuhi protokol security di Kementerian Keuangan. Nantinya akan ada vulnerability test untuk menguji kehandalan keamanan aplikasi yang akan digunakan. Kewajiban untuk menggunakan *single sign on* dengan Kemenkeu-ID juga merupakan salah satu kemudahan bagi pegawai yang mengakses dan sekaligus untuk menjaga keamanan sistem, karena hanya bisa dimasuki oleh pegawai yang memiliki Kemenkeu-ID.

Dengan memanfaatkan teknologi dan pendekatan media sosial, khususnya untuk rencana pengembangan Knowledge Management System ini, beberapa manfaat akan diperoleh, antara lain :

1. Kecepatan dalam mengakses dokumen pengetahuan
2. Proses penyimpanan menjadi lebih terstruktur karena dikelola berdasarkan kategori dokumen pengetahuan.
3. Meningkatkan partisipasi penciptaan dokumen pengetahuan dari para pegawai, sehingga aplikasi KMS akan memperoleh dokumen pengetahuan dengan cepat dan pemanfaatan KMS sebagai sumber belajar pegawai dapat membudaya.

3.4 Pelaksanaan Proyek Transformasi Digital

Kegiatan pengembangan KMS ini atau transformasi digital pada area KMS ini akan dimulai melalui beberapa tahapan. Tahapan persiapan, pengumpulan data, analisa kebutuhan, dan penyusunan roadmap serta jika memungkinkan sampai pada tahap pengembangan prototype.

Pada tahapan persiapan, dilakukan diskusi awal dengan rekan kerja dan pimpinan Pusdiklat Keuangan Umum terkait pengembangan KMS untuk menunjang *Learning Organization* (LO) di Pusdiklat Keuangan Umum. Hasil diskusi awal tersebut memberikan gambaran tentang identifikasi masalah, kebutuhan pengembangan KMS untuk menunjang LO, dan keinginan secara garis besar dari KMS yang akan datang. Pada tahapan persiapan ini juga akan disusun kuesioner berdasarkan DMM yang dipilih dan disesuaikan dengan dimensi, sub-dimensi dan kriteria yang akan digunakan. Kuesioner tersebut akan dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas dulu sebelum kuesioner tersebut disebar secara luas kepada responden yang terpilih. Aktifitas lain pada tahap persiapan ini adalah mempersiapkan struktur pertanyaan wawancara kepada pimpinan organisasi untuk menggali kebutuhan organisasi sesuai dengan dimensi, sub-dimensi, dan kriteria pada DMM.

Pada tahapan pengumpulan data, kuesioner akan diberikan kepada para pegawai di Pusdiklat Keuangan Umum. Pengumpulan data menggunakan kuesioner ini akan mengukur *current state* posisi DMM saat ini khususnya terkait pengembangan KMS. Pendekatan kualitatif akan dilakukan untuk mengukur tingkat kematangan digital yang diinginkan atau *future state* dari DMM. Metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada pimpinan organisasi. Pengumpulan data dari dua model tersebut akan selanjutnya dianalisa celah atau *gap* dari *current* dan *future state* DMM.

Analisa kebutuhan pengembangan akan melihat tingkat kematangan yang diinginkan organisasi dengan kondisi yang ada saat ini. Berdasarkan pemilihan

dimensi, sub-dimensi dan kriteria yang sudah dilakukan, akan dibandingkan antara tingkat kematangan digital saat ini dan yang akan datang. Pada area mana yang menjadi prioritas pengembangan dan yang perlu ditingkatkan untuk mencapai kematangan digital yang diinginkan oleh organisasi. Pada tahapan ini, akan diberikan solusi dan atau inisiasi pengembangan KMS berdasarkan hasil analisa kebutuhan tersebut. Hasil analisa tersebut akan menentukan interfensi teknologi mana yang perlu dilakukan, atau mungkin ada hal non teknologi yang perlu ditingkatkan, misalnya dari sisi internal kebijakan manajemen organisasi, kebutuhan pegawai, prosedur, dan proses bisnis.

Selanjutnya langkah terakhir adalah menyusun *roadmap* penyelesaian pengembangan KMS. Roadmap berisi tahapan langkah pengembangan yang akan dilakukan, kapan waktunya, siapa saja yang terlibat, berapa biaya yang dibutuhkan (jika ada), dan apa *deliverable output* dari setiap tahapan pada *roadmap* tersebut. Tabel berikutnya akan menunjukkan langkah yang akan dilakukan untuk melaksanakan proyek transformasi digital tersebut.

Tabel 8. Tahapan pelaksanaan proyek transformasi digital.

| Tahapan | Jenis kegiatan | Deliverable output |
|-------------------|--|---|
| Persiapan | Diskusi awal dengan pimpinan Penyusunan kuesioner Uji validitas dan reliabilitas dari kuesioner Penyusunan konsep wawancara | Kesepakatan pengembangan Draft kuesioner sesuai dengan DMM yang dipilih Kuesioner yang valid dan reliable Konsep wawancara dengan pimpinan |
| Pengumpulan data | Distribusi kuesioner Wawancara terstruktur | Hasil kuesioner pegawai sebagai data current state DMM Hasil wawancara dengan pimpinan sebagai data future state DMM |
| Analisa kebutuhan | Analisis gap antara current dan future state DMM | Solusi pengembangan |

| | | |
|--------------------|---|--------------------------------|
| Penyusunan roadmap | Menyusun langkah-langkah implementasi transformasi digital di Pusdiklat Keuangan Umum | Roadmap dan prototype aplikasi |
|--------------------|---|--------------------------------|

Untuk mengukur current state DMM, dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang berisikan pertanyaan dengan menggunakan indikator yang ada pada DMM, dan menggunakan skala likert untuk pengukurannya. Pada DMM yang dipilih terdapat 6 dimensi, 8 subdimensi dan 27 kriteria atau indikator. Pertanyaan akan disusun dari 27 kriteria tersebut, dan tidak menutup kemungkinan 1 indikator atau kriteria akan terdapat lebih dari 1 pertanyaan. Dengan menggunakan dimensi yang sama, pertanyaan terstruktur akan diberikan kepada pimpinan melalui metode wawancara. Pertanyaan wawancara sama dengan dimensi dan sub dimensi yang ada pada kuesioner. Hal ini untuk memudahkan dalam melihat kemungkinan adanya perbedaan kondisi saat ini dengan kondidi yang diinginkan. Berikut tabel yang menunjukkan bagaimana current dan future state diperoleh.

Tabel 9. Metode pengumpulan data current dan future state of DMM

| | Mengukur Current State of DMM | Menentukan Future State of DMM |
|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| Metode pengumpulan data | Kuesioner | Wawancara |
| Responden | Pegawai Pusdiklat KU | Kepala Pusdiklat Keuangan Umum |
| | Mereka sebagai pengguna dan sekaligus penyedia dokumen pengetahuan | Sebagai pimpinan organisasi |
| Jumlah responden | 83 orang (populasi) | 1 |
| Analisis | Kuantitatif, skala likert | Pendekatan kualitatif |

3.5 Rancangan Pembentukan Studi Kasus Transformasi Digital

Pelaksanaan sebuah transformasi digital tentunya akan memberikan dampak dan bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan, dan bagi pegawai di dalam organisasi tersebut. Pengembangan KMS dengan pendekatan transformasi digital

memberikan manfaat yang tidak dapat diukur dengan, misalnya, hasil penjualan atau revenue. Selain karena Pusdiklat Keuangan Umum adalah lembaga pemerintah yang tidak berorientasi keuntungan, manfaat penerapan dan penggunaan pengetahuan berupa non-financial benefit. Pengetahuan organisasi dapat dikatakan sebagai aset organisasi, dengan demikian pengetahuan dapat dikatakan sebagai intangible assets. Aplikasi KMS bertujuan untuk mentransformasikan pengetahuan kepada praktek dan implementasi pekerjaan, sehingga semakin banyak akses kepada pengetahuan maka akan semakin terlihat manfaatnya dan semakin banyak pengetahuan yang bisa diaplikasikan kepada pekerjaan juga memberikan bukti keberhasilan penerapan KMS (Abualoush et al., 2018). Manfaat yang diperoleh dari penerapan KMS di Pusdiklat Keuangan Umum, jika dilihat dari intangible asset di atas adalah:

1. *Relational capital* : pegawai dapat saling terhubung dengan pegawai yang lain dan bertukar pengetahuan.
2. *Structural capital*
 - a. *Effective use of knowledge* : seberapa banyak dokumen pengetahuan dapat diakses dan digunakan. Semakin banyak akses terhadap suatu dokumen pengetahuan, maka semakin banyak juga pegawai belajar dan pada akhirnya bisa meningkatkan kinerja organisasi,
 - b. *Codification of tacit knowledge* : seberapa banyak tacit knowledge yang tersimpan pada KMS. Tacit knowledge adalah pengetahuan yang hanya dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan. Dengan dimasukkannya tacit knowledge tersebut ke dalam KMS, maka pengetahuan tersebut sudah menjadi eksplisit knowledge yang dapat diakses oleh banyak orang/pegawai lain.
 - c. *Intellectual capital* : semakin banyak dokumen pengetahuan yang digunakan dan saling terkait satu dengan yang lain, menunjukkan bahwa pengetahuan tersebut di *re-create* oleh pegawai menjadi dokumen pengetahuan yang baru.

- d. *Innovation* : seberapa banyak pegawai yang aktif menjadi pengguna sekaligus penyedia dokumen pengetahuan. Semakin banyak semakin baik.
3. *Human Capital*
- a. *Personal growth* : Makin banyak pegawai yang menjadi pembuat dokumen pengetahuan menunjukkan bahwa semakin banyak pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai.
- b. *Enhanced problem solving* : Kecepatan pengambilan keputusan dan atau memecahkan masalah menjadi salah satu manfaat yang diperoleh, karena banyak pengetahuan, studi kasus yang bisa dipelajari dengan cepat melalui KMS.

Selain manfaat yang bisa diperoleh dari *intangible assets*, manfaat lain yang dapat secara langsung dilihat dari transformasi digital tersebut diharapkan dapat memberikan :

1. Akselerasi dari identifikasi pengetahuan, penyusunan, dan distribusi dokumen pengetahuan organisasi melalui para pegawainya.
2. Peningkatan penyimpanan dokumen pengetahuan atas 100% pada akhir tahun 2021
3. Percepatan waktu untuk mencari dokumen organisasi dan dokumen pengetahuan lebih cepat 50% dari waktu menggunakan pencarian folder sharing.
4. Pengurangan biaya untuk memberikan pelatihan bagi pegawai baru per pegawai 50% dari biaya pelatihan normal.
5. Rasa kepemilikan dari pegawai terhadap organisasi menjadi lebih baik.
6. Ruang atau wadah bagi setiap pegawai untuk menyimpan, mendistribusikan, dan saling berbagi pengetahuan.
7. Peningkatan jumlah *knowledge creator* dan *knowledge user* minimal 50% dari jumlah pegawai pada akhir tahun 2021
8. Terciptanya budaya belajar digital dan budaya berbagi pengetahuan dan pengalaman