

Pengukuran Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi *Knowledge Management*

Tri Joko Wibowo†

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri
Universitas Serang Raya, Taman, Drangong, Serang, Banten, INDONESIA.
Email: rb.bowo@gmail.com

Abstract. PT X sedang menghadapi kendala bisnis yaitu mulai banyaknya karyawan yang akan memasuki masa pensiun. Situasi ini berpotensi akan hilangnya pengetahuan yang dimiliki oleh perusahaan, yang pada saat ini masih tersimpan di masing-masing karyawan. Oleh karenanya PT X akan mengimplementasikan *knowledge management*. Langkah pertama yang dilakukan adalah mengukur sejauh mana faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan telah siap di dalam perusahaan. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Desain kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merujuk pada desain kuesioner yang disusun oleh Wibowo (2009). Pemilihan responden mempertimbangkan pada kompetensi karyawan, jenjang jabatan karyawan dan pengalaman kerja. Hasil analisa kuesioner menunjukkan perusahaan memiliki kesiapan dalam hal aspek komitmen manajemen puncak dan pemberian reward bagi karyawan yang melakukan *sharing knowledge*. Sedangkan aspek yang perlu diperbaiki adalah aspek infrastruktur teknologi informasi, metodologi proses manajemen pengetahuan, budaya dan struktur organisasi yang mendukung proses manajemen pengetahuan. Dampak perbaikan aspek tersebut adalah meningkatnya rasa *ownership of problem* dari para karyawan dan akan menekan jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan atau karyawan yang akan pensiun tapi tidak melakukan *sharing knowledge*.

Keywords: manajemen pengetahuan.

1. PENGANTAR

PT X merupakan perusahaan yang telah lama berdiri. Kendala yang dihadapi pada saat ini adalah banyak karyawan yang akan memasuki masa purna tugas dan pada saat yang bersamaan banyak karyawan muda yang masuk ke perusahaan. Situasi ini menimbulkan gap baik gap pengetahuan maupun gap pengalaman kerja.

Manajemen PT X menyadari bahwa perlu upaya untuk mengelola *knowledge* dari para karyawan yang akan memasuki masa pensiun. Upaya ini penting karena *knowledge* mereka pada hakikatnya adalah asset *intangible* yang dimiliki oleh perusahaan. *Knowledge* para karyawan yang akan memasuki masa purna tugas diharapkan segera bisa dikuasai oleh generasi karyawan yang lebih junior. Keberhasilan proses *transfer knowledge* akan menentukan pada keberlanjutan perusahaan di masa mendatang.

Manajemen pengetahuan sendiri merupakan keilmuan yang banyak menjadi perhatian pada saat ini baik di kalangan akademisi maupun praktisi. Di dalam kajian perbandingan penelitian tentang kerangka manajemen

pengetahuan, banyak peneliti memberikan saran mengenai tiga komponen utama dari manajemen pengetahuan yaitu *knowledge management enablers*, *knowledge management process* dan *organizational performance* (Lee dan Choi, 2000). Terkait dengan komponen manajemen pengetahuan yang pertama yaitu persoalan *knowledge management enabler*, Singh dan Kant (2008) telah mengidentifikasi *knowledge management barriers* yang terdiri dari *lack of top management commitment*, *lack of technological infrastructure*, *lack of methodology*, *lack of organizational structure*, *lack of organizational culture*, *lack of motivation and reward*, *lack of ownership of problem*, *staff retirement and staff defection*.

Untuk menerapkan manajemen pengetahuan, manajemen PT X melakukan pengukuran untuk mengetahui tingkat kesiapan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan. Pengukuran tersebut mendasarkan pada aspek-aspek *knowledge management barriers*.

Tujuan penelitian ini akan: (1). Mengukur persepsi karyawan perusahaan terhadap faktor-faktor yang

† :Corresponding Author

mempengaruhi keberhasilan pengelolaan pengetahuan yang sedang terjadi di perusahaan dan (2) Memberikan masukan untuk rencana pelaksanaan program implementasi *knowledge management*.

2. LANDASAN TEORI

Manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan organisasi secara sistematis yang mencakup *proses creating, gathering, organizing, store, diffusing, use and exploitation of knowledge* untuk menciptakan nilai bisnis dan membangkitkan keunggulan kompetitif dari perusahaan (choy, 2007). Proses manajemen pengetahuan memiliki tahapan sebagai berikut: *Socialization, Externalization, Combination* dan *Internalization* (Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Berikut ini beberapa konsep yang terkait dengan *knowledge management barriers* berdasarkan pada model yang dikembangkan (Singh dan Kant, 2008):

- a. *Lack of top management commitment*
Manajemen puncak di perusahaan bertanggung jawab di dalam menganalisa SWOT dari kemampuan perusahaan untuk mendapatkan visi mengenai jenis pengetahuan yang akan dikembangkan di dalam perusahaan [4].
- b. *Lack of technological infrastructure*
Infrastruktur teknologi menyediakan landasan bagi manajemen pengetahuan dan meningkatkan dampak manajemen pengetahuan di dalam organisasi, dengan cara membantu dan mengelola pengetahuan tersebut secara sistematis dan aktif (Singh dan Kant, 2008).
- c. *Lack of methodology*
Banyak para pakar yang telah menyusun metodologi untuk mengarahkan tahap demi tahap implementasi manajemen pengetahuan, namun demikian organisasi harus memahami metodologi tersebut sesuai dengan konteks yang ada di dalam perusahaan (Singh dan Kant, 2008). Metodologi sebagai sekumpulan prosedur yang dapat diikuti untuk mencapai tujuan (Montano *et al.* 2001). Banyak perusahaan telah memahami pentingnya mengelola pengetahuan organisasi, namun pertanyaan muncul yaitu bagaimana mengevaluasi keuntungan/manfaat manajemen pengetahuan (Carrillo *et al.* 2003).
- d. *Lack of organizational structure*
Struktur organisasi merupakan spesifikasi tugas yang akan dikerjakan di dalam organisasi dan merupakan cara untuk menghubungkan antar pekerjaan/tugas (Singh dan Kant, 2008). Ada dua tipe struktur organisasi yaitu *bureaucracy* dan *task force* (Nonaka dan Takeuchi, 1995). Organisasi berbasis pengetahuan adalah lebih berhubungan dengan jaringan dan tim kerja daripada *traditional bureaucracies* (Iftikhar,

2003).

- e. *Lack of organizational culture*
Budaya organisasi adalah *core beliefs, value norms* dan *social customs* yang akan mengarahkan para individu perusahaan untuk berperilaku di dalam perusahaan (Singh dan Kant, 2008). Budaya mempertimbangkan banyak aspek terutama *collaboration* dan *trust*.
- f. *Lack of motivation and reward*
Tujuan organisasi tidak akan tercapai kecuali jika perusahaan mengintegrasikan konsep motivasi dan penghargaan kepada para karyawannya .
- g. *Staff retirement*
Banyak organisasi menghadapi banyak persoalan karena *expertise retirement* (Singh dan Kant, 2008). Jika seorang karyawan pensiun maka akan sulit menemukan pengganti dari karyawan tersebut pada level pengetahuan yang sama.
- h. *Lack of ownership of problem*
Supaya terhindar dari bahaya kesalahpahaman, tugas penting pertama bagi organisasi yang mengimplementasikan manajemen pengetahuan adalah membangun *KM Awareness* (Handzic, 2006).
- i. *Staff defection*
Keluarnya karyawan dari perusahaan bisa dibagi menjadi dua jenis yaitu yang bisa dihindari (*avoidable turnover*) dan yang tidak bisa dihindari (*unavoidable turnover*) (Loquercio, 2006).

3. METODOLOGI PENELITIAN

Berikut ini merupakan langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini:

1. Observasi lapangan secara mendalam, studi kajian pustaka dan menentukan tujuan penelitian
2. Mendesain kuesioner pengukuran faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan perusahaan dengan merujuk kepada penelitian yang dilakukan oleh Wibowo (2009).
3. Mendistribusikan kuesioner kepada responden. Pemilihan responden menggunakan pertimbangan-pertimbangan khusus seperti jenjang jabatan dan lama bekerja di perusahaan. Dimensi yang dijadikan dasar untuk menyusun pertanyaan kuesioner adalah sebagai berikut: *top management commitment, technological infrastructure, methodology, organizational structure, organizational culture, motivation dan reward, staff retirement, ownership of problem, staff defection, KM process*. Tujuan pengukuran dari masing-masing dimensi tersebut adalah:
 - a. *Top management commitment*
Dimensi ini bertujuan untuk mengetahui

sejauh mana komitmen manajemen diwujudkan di dalam (1) Penetapan visi KM, (2) Pengembangan struktur organisasi, (3) Penyediaan infrastruktur teknologi, (4) Pengelolaan *human resource* dan (5) Proses pengetahuan.

- b. *Technological infrastructure*
Dimensi ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kesiapan infrastruktur teknologi informasi di dalam mendukung implementasi manajemen pengetahuan dan mempertinggi dampak implementasi KM.
- c. *Methodology*
Dimensi ini bertujuan mengetahui tahapan-tahapan yang dilakukan oleh perusahaan di dalam mendesain dan mengimplementasikan manajemen pengetahuan.
- d. *Organizational structure*
Dimensi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan menetapkan tugas, otoritas dan tanggung jawab kepada karyawan baik secara individual maupun kelompok (*task force/gugus tugas*) terkait dengan implementasi manajemen pengetahuan.
- e. *Organizational culture*
Dimensi ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana *core beliefs*, norma, *value* dan kebiasaan sosial dapat mengarahkan individu karyawan untuk bertindak dan berperilaku di dalam perusahaan.
- f. *Motivation dan reward*
Tujuan organisasi tidak akan tercapai kecuali dengan menggabungkan antara konsep motivasi dan *reward/penghargaan*. Pemberian motivasi dapat dilakukan melalui penghargaan, *visibility* dan *inclusion of knowledge performance* di dalam penilaian kinerja dan pemberian insentif.
- g. *Staff retirement*
Maksud dimensi ini adalah bahwa purna tugasnya karyawan dari masa baktinya di dalam perusahaan akan berakibat pada hilangnya *expertise* dan *experience* yang dimiliki oleh perusahaan.
- h. *Ownership of problem*
Karyawan harus mempunyai rasa memiliki (*ownership*) dan tanggung jawab terhadap kesuksesan implementasi manajemen pengetahuan baik mereka telah diberi tugas yang jelas maupun belum diberi tugas yang jelas terkait implementasi manajemen pengetahuan.
- i. *Staff defection*

Kejadian keluarnya karyawan yang memiliki skill dan keterampilan tinggi dari perusahaan. Kejadian ini perlu diantisipasi dengan pemberian motivasi dan *reward* yang sesuai dan tepat.

j. *KM process*

Aktivitas pengelolaan pengetahuan perusahaan yang meliputi akuisisi, sharing/distribusi, pengembangan dan pemanfaatan, pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan.

4. Menghitung data kuesioner berikut dengan analisis data kuesioner.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan pada rekapitulasi dan perhitungan data kuesioner yang terkumpul maka faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi manajemen pengetahuan di perusahaan X ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 1: Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan KM di PT. X

Sedangkan kesimpulan analisa *assessment* dan rekomendasi dilampirkan pada Appendix.

5. KESIMPULAN

1. Perusahaan memang sedang menghadapi kendala urgen yaitu *ownership of problem* dari para karyawan yang masih rendah. Yang berdampak pada *staff defection* dan *staff retirement* yang tinggi.
2. Manajemen puncak telah mempunyai komitmen yang cukup untuk mendorong implementasi manajemen pengetahuan. Ditunjukkan dengan pemberian *reward* dan motivasi kepada karyawan yang melakukan sharing pengetahuan.

3. Bentuk komitmen perlu ditunjukkan secara lebih fokus pada: a. Penyediaan infrastruktur teknologi IT, b. perbaikan metodologi dalam pelaksanaan pengelolaan pengetahuan, c. membangun kultur budaya organisasi

yang lebih perhatian kepada pengetahuan dan d. mengembangkan struktur organisasi yang mampu mendorong dan mengembangkan semangat untuk melakukan sharing pengetahuan antar karyawan.

APPENDIX

Analisa Asesmen dan Rekomendasi

No	Analisa Asesmen	Rekomendasi
1.	Manajemen Puncak sudah mulai menyadari pentingnya pengelolaan pengetahuan sebagai bagian Strategi Bisnis. Manajemen puncak juga sudah mulai memiliki arah pengelolaan pengetahuan. Salah satunya, Manajemen Puncak sudah mulai mendorong karyawan untuk mendokumentasikan pengetahuan yang dimiliki, namun demikian wujud komitmen tersebut belum dituangkan dalam dokumen resmi perusahaan .	Agar dibuatkan “Piagam Komitmen” yang berisi pernyataan Komitmen bersama dalam hal pengelolaan pengetahuan oleh perusahaan, yang selanjutnya disosialisasikan ke seluruh karyawan.
2.	Manajemen Puncak telah memiliki kesadaran terhadap pengelolaan pengetahuan, namun demikian komitmen tersebut juga belum diwujudkan dalam penyediaan infastruktur teknologi informasi yang mencukupi.	Mengevaluasi dan meningkatkan kehandalan infrastruktur teknologi informasi serta menerapkan <i>service level agreement</i> di internal perusahaan, sehingga dapat mengakselerasi proses pengelolaan pengetahuan di perusahaan.
3.	Walaupun Infrastruktur Teknologi Informasi telah ada di dalam perusahaan sehingga proses pemanfaatan pengetahuan sudah berjalan, namun demikian informasi pengetahuan yang ada belum dapat dimanfaatkan untuk mendukung kinerja proses bisnis perusahaan.	Diperlukan mengidentifikasi, mengklasifikasi dan mendokumentasikan informasi pengetahuan yang sesuai dengan derajat prioritas dan kualitas kinerja bisnis perusahaan.
4.	Walaupun perusahaan telah mempunyai sistem penghargaan bagi para karyawan yang aktif dalam mengelola pengetahuan terutama karyawan yang tergolong memiliki pengetahuan strategis bagi perusahaan, namun dengan tingginya <i>staff retirement</i> dan <i>staff defection</i> dalam persepsi responden kuisioner dapat menjadi perhatian bagi perusahaan dikarenakan pengetahuannya belum menjadi aset perusahaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Merancang program insentif bagi karyawan yang berperan aktif di dalam proses pengelolaan pengetahuan baik yang sifatnya repository, sharing maupun pemanfaatan pengetahuan. • Dibuatkan Sistem Transfer pengetahuan bagi karyawan yang akan menginjak waktu pensiun.
5.	Proses pengelolaan pengetahuan seperti sharing dan repository pengetahuan sudah dilakukan oleh karyawan, namun demikian proses sharing dan repository oleh karyawan masih dilakukan secara individu serta repository yang dilakukannyapun pada individu masing-masing karyawan sehingga proses repository belum berjalan optimal serta kualitasnyapun masih belum terarah pada sasaran pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan	Membangun budaya sharing pengetahuan dimulai dari proses repository yang terarah, dengan didukung pelatihan agar karyawan mampu melakukan sharing pengetahuan secara efektif dan efisien.
6.	Perusahaan telah memiliki organisasi dan prosedur KM yang bertugas melaksanakan proses kegiatan pengelolaan pengetahuan, namun keberadaan organisasi dan prosedur ini belum diberdayakan untuk mendorong terciptanya budaya proses pengetahuan berkualitas, sehingga sikap saling percaya karyawan untuk berbagi pengetahuan akan terbangun	Memberdayakan organisasi dan prosedur KM sesuai komitmen manajemen untuk melakukan pengelolaan pengetahuan dalam rangka meningkatkan awareness terhadap pengetahuan yang dibutuhkan karyawan dan perusahaan.
7.	Aktivitas pengelolaan pengetahuan sudah mulai terjadi di perusahaan dan bentuk-bentuk transfer pengetahuan berlangsung melalui pelatihan/training, media internet, pemagangan dll. Namun demikian, proses transfer pengetahuan belum didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang cukup sehingga kualitas pengetahuan yang ditransfer belum optimal. Laporan proyek sebagai media belajar belum didokumentasikan dengan baik akibatnya karyawan sulit mencari informasi tentang proyek terdahulu. Kesuksesan dari unit kerja juga belum menjadi pengetahuan bersama di perusahaan.	Mengidentifikasi, mengklasifikasi dan mendokumentasikan berbagai data dan informasi penting sesuai dengan derajat prioritas dan kualitasnya terhadap kinerja proses bisnis.

REFERENCES

- Carillo, et.al. (2003) IMPaKT: A Framework for Linking Knowledge Management to Business Performance, *Electronic Journal of Knowledge Management*, **1**, 1-12.
- Choy, C.S. (2007) Criteria for Measuring Knowledge Management Performance Outcomes in Organisations.
- Handzic, M (2006) Knowledge Management in SMEs: Practical Guidelines, *CACCI Journal*, **1**.
- Iftikhar (2003) Developing An Instrument for Knowledge Management Project Evaluation, *Electronic Journal of Knowledge Management*, **1(1)**, 55-62.
- Lee dan Choi (2000) Knowledge Management Enablers, Processes and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination, *APDSI*.
- Loquercio, D (2006) "Turnover and Retention" available at: <http://www.peopleaid.org/pool/files/publications/turnover-and-retention-lit-review-jan-2006.pdf>.
- Montano, et.al. (2001) SMARTVision: A Knowledge-Management Methodology, *Journal of Knowledge Management*, **5(4)**, 300-310.
- Nonaka dan Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, Oxford University Press.
- Singh dan Kant (2008) Knowledge Management Barriers: An Interpretive Structural Modelling Approach, *International Journal of Management Science and Engineering Management*, **3(2)**, 141-150.
- Wibowo, T.J (2009) Validasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Knowledge Management dengan Menggunakan SEM, *Tesis Program Pasca Sarjana Jurusan Teknik Industri, ITB*