

Strategi Penerapan Knowledge Management System Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT XYZ

Melissa Indah Fianty

Sistem Informasi, Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis
Jalan Pulomas Selatan Kav 22, Jakarta 13210
Email: melissa.fianty@kalbis.ac.id

Abstract: The purpose of the study is to analyze the level of use Knowledge Management System employee performance in PT XYZ and to determine the influence of Knowledge Management System to improve employee performance in PT XYZ. The research method used survey method by collecting data through research instrumen, and distributing questionnaires to employees, and using descriptive method with quantitative approach. The results achieved is the influence of knowledge management system on the prediction of employee performance improvement PT XYZ. With this research, it can be additional information to know the existence of the Knowledge Management System and to evaluate the factors that can influence the use of the system to plan strategies for the utilization of knowledge and information.

Keywords: knowledge, management, system, evaluate

Abstrak: Tujuan penelitian ialah melakukan analisa tingkat penggunaan Knowledge Management System kinerja karyawan di PT XYZ dan untuk mengetahui pengaruh Knowledge Management System terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT XYZ. Metode penelitian yang digunakan metode survei dengan cara mengumpulkan data melalui instrumen penelitian, dan penyebaran kuisioner kepada karyawan, serta menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil yang dicapai adalah pengaruh knowledge management system terhadap prediksi peningkatan kinerja karyawan PT XYZ. Dengan adanya penelitian ini, dapat menjadi informasi tambahan untuk mengetahui tingkat keberadaan Knowledge Management System dan sebagai evaluasi terhadap faktor-faktor yang dapat berpengaruh dalam penggunaan system guna merencanakan strategi dalam pemanfaatan pengetahuan dan informasi.

Kata kunci: knowledge, management, system, evaluasi

I. LATAR BELAKANG

Perkembangan era globalisasi sekarang ini mengalami pertumbuhan yang begitu cepat dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi. Pertumbuhan yang terjadi dalam era globalisasi ini telah membuat perusahaan untuk fokus mengubah cara dan perilaku perusahaan menjalankan bisnisnya. Model persaingan pun berubah menjadi sangat kompetitif, dan hanya akan dimenangkan oleh perusahaan yang memiliki daya saing yang tinggi dan berkelanjutan.

Kebutuhan informasi didalam suatu perusahaan pada saat ini merupakan bagian penting dalam kegiatan bisnis. Kebutuhan informasi sangat ditentukan dari pengolahan data yang baik atau tidak. Dengan tersedianya berbagai bentuk Teknologi informasi (TI) terutama didalam dunia maya seperti website dan aplikasi mobile, kini karyawan suatu perusahaan lebih mudah mendapatkan atau

memberikan informasi. Oleh karena itu, investasi yang paling bagi perusahaan adalah knowledge infomasi yang merupakan keberhasilan perusahaan agar tetap bertahan dan berkembang.

Dalam mengelola sebuah *knowledge*, perusahaan memerlukan system yang saat ini dikenal dengan nama *system knowledge management*. *Knowledge management* merupakan system yang dibuat untuk menciptakan, mendokumentasikan, menggolongkan, dan menyebarkan *knowledge* dalam perusahaan. *Knowledge management* merupakan suatu *system*, alat untuk mengorganisir sumber daya tidak berwujud untuk mencapai tujuan perusahaan. Input *knowledge management* adalah aset perusahaan yang tidak berwujud seperti pengetahuan. Proses *knowledge management* terdiri dari upaya penciptaan pengetahuan, pembagian atau pengkomunikasian dan penerapan pengetahuan. *Output knowledge management* adalah kapabilitas baru, kinerja yang

superior, inovasi dan meningkatkan nilai karyawan. Dengan demikian, knowledge mudah digunakan kapan pun diperlukan, oleh siapa pun sesuai dengan tingkat otoritas dan kompetensinya.

PT XYZ merupakan perusahaan yang memasarkan produk xyz dan banyak menggunakan aplikasi, seperti Oracle Finance, Oracle HR, P2tracking, dan aplikasi lainnya. Pengelolaan *knowledge* sangat perlu dilakukan untuk pengetahuan karyawan mengenai aplikasi yang akan mereka gunakan, baik pengetahuan cara menjalankan proses aplikasi, pengetahuan apabila karyawan menemukan kesulitan dalam menjalankan aplikasi, pengetahuan dimana karyawan menemukan error pada aplikasi tersebut dan masih banyak pengetahuan lainnya yang perlu untuk karyawan tahu dalam sebuah aplikasi. Selama ini pengelolaan knowledge dalam perusahaan ini masih tidak terdistribusi dengan baik. Sifatnya masih dari individu ke individu, secara lisan dan tidak terdokumentasi. Hal inilah yang menyebabkan penerapan *system knowledge management system* menjadi penting bagi perusahaan ini. Didalam perusahaan terdapat team yang disebut *team helpdesk* yang bertujuan menangani *incident* yang dihadapi oleh karyawan. Setiap *incident* dilaporkan dan akan tersimpan dan akan di share di website untuk menggunakan dimasa depan yang bertujuan untuk membantu karyawan dalam menghadapi masalah yang serupa.

Salah satu strategi dalam meningkatkan membangun suatu sistem management pengetahuan berbasis Website dan Aplikasi berbasis Social Media dimana sesama karyawan dapat berbagi informasi di dalam Website dan Aplikasi Social Media antar karyawan. Manfaat *knowledge management* dapat dirasakan karena adanya kemudahan mengakses informasi yang dibentuk oleh berbagai dokumentasi pengalaman terdahulu. Akses informasi yang cepat dan mudah, tidak selalu bertumpu pada dokumentasi yang tersimpan dalam komputer, namun karena adanya budaya perusahaan untuk melakukan *knowledge sharing* melalui media website dan aplikasi berbasis *social media* yang bersifat formal maupun informal. Pengelolaan *system knowledge management* ditujukan agar perusahaan menjadi selalu kreatif serta efisien sehingga mempunyai daya saing untuk jangka waktu yang panjang dan dengan harapan dapat meningkatkan proses bisnis dan kinerja karyawan menjadi lebih baik, sehingga pelayanan IT dapat meningkat.

Berdasarkan dari uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian untuk menganalisa

dalam bentuk penulisan proposal yang berjudul : “Strategi Penerapan Knowledge Management System Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT XYZ”.

II. METODE PENELITIAN

A. Knowledge

Pengetahuan adalah kesan didalam pikiran manusia sebagai hasil penggunaan panca inderanya dan berbeda dengan kepercayaan (*beliefs*), takhayul (superstition), dan penerangan-penerangan yang keliru (*misinformation*) [1].

Pengetahuan (*knowledge*) juga diartikan sebagai hasil penginderaan manusia atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indra yang dimilikinya (mata, hidung dan sebagainya), dengan sendirinya pada waktu pengindraan sehingga menghasilkan pengetahuan. Hal tersebut sangat dipengaruhi oleh intensitas perhatian dan persepsi terhadap objek.

Knowledge Management adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, meningkatkan, dan membagi pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujudkan dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari manajemen pengetahuan adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan.

B. Knowledge Management

Knowledge management adalah proses mengidentifikasi, menangkap, mengorganisir dan menyebarkan asset intelektual yang kritis bagi kinerja jangka panjang organisasi.

C. Jenis Penerapan Knowledge Management

1. Tacit Knowledge

Tacit Knowledge merupakan suatu tantangan tersendiri karena pengetahuan sering kali dirasakan sangat berharga untuk dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat. *Tacit Knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi. *Tacit Knowledge* secara umum dijabarkan sebagai: (a) Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar; (b) Susah untuk diucapkan; (c) Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman; dan (d) Berbagi pengetahuan melalui percakapan. Berdasarkan pengertiannya, maka

Tacit Knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit Knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Pada saat *Explicit Knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *Explicit Knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara tacit, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *Explicit Knowledge*.

D. Tiga Elemen Pokok Knowledge Management

Model Collison dan Parcell menunjukkan kesuksesan *Knowledge Management* dalam berinteraksi di antara tiga elemen pokok yaitu: (1) *People*. Yang berarti *Knowledge Management* berasal dari orang. *People* merupakan bentuk dasar untuk membentuk *knowledge* baru. Tanpa ada orang tidak akan ada *knowledge*; (2) *Technology*. Merupakan infrastruktur teknologi yang standar, konsisten, dan dapat diandalkan dalam mendukung alat-alat perusahaan; dan (3) *Processes*. Yang terdiri dari menangkap, menyaring, mengesyahkan, mentransformasikan, dan menyebarkan *knowledge* ke seluruh perusahaan dilengkapi dengan menjalankan prosedur dan proses tertentu. Ketiga elemen tersebut saling melengkapi antara satu sama lain, karena *knowledge management* adalah wilayah dimana tiga elemen tersebut *overlap*.

E. Kinerja

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja (*performance*). Istilah *performance* sering disebut sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan/ lembaga, alat, fungsi-fungsi manajemen (produk, pemasaran, keuangan), keluaran seorang pegawai [2].

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan/ lembaga membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusianya. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *knowledge management* (Honeycutt, 2002) seperti dikutip oleh Kosasih (2007).

Dalam prakteknya *knowledge management* dapat menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible asset* yang menjadi pilar perusahaan/ lembaga dalam menciptakan nilai. Perusahaan/ lembaga perlu mengetahui sejauh mana *knowledge management* berperan di dalam meningkatkan kinerja karyawan.

F. The Role of Organizational Culture

Kultur organisasi adalah suatu pola pikiran, kebiasaan, dan perilaku yang diciptakan oleh suatu kelompok tertentu yang kemudian dikembangkan dan diterapkan di dalam suatu organisasi. Sebuah nilai yang dipegang oleh orang-orang dalam organisasi tersebut dan merupakan pembeda dari organisasi lainnya [3].

Perbedaan kultur organisasi biasanya akan dipengaruhi dari 7 karakteristik dari perusahaan: *Innovation and risk taking*. Perusahaan seperti Apple Computer, yang sangat menggemari hal-hal baru, akan mendorong karyawannya untuk berani berinovasi dan mengambil resiko; *Attention to detail*. Perusahaan yang sangat memperhatikan detail (misalnya bank) akan memaksa karyawannya untuk tidak melakukan kesalahan sekecil apapun; *Outcomes Orientation*. Tipikal perusahaan yang berorientasi pada hasil, tidak terlalu memperdulikan bagaimana teknis dan proses pelaksanaan, asalkan hasil yang didapat sesuai dengan target; *People Orientation*. Perusahaan akan memikirkan efek terhadap karyawannya ketika akan mengambil keputusan; *Team Orientation*. Perusahaan yang mengutamakan kerjasama team (misal team sepakbola) akan membangun kultur yang mendukung kerjasama team. Besar kemungkinan mereka akan sering melakukan acara team building; *Aggressiveness*. Perusahaan seperti ini akan mendorong karyawannya untuk bersikap agresif dan berjiwa kompetitif daripada bersantai santai ria; dan *Stability*. Perusahaan yang menjunjung stabilitas (seperti Kompas Gramedia), cenderung akan bersikap sangat konservatif dan tidak akan mendorong karyawannya untuk sering menelurkan ide-ide baru. Karyawan hanya dituntut untuk mengikuti pattern yang sudah terbentuk.

Budaya perusahaan adalah jati diri perusahaan yang dihasilkan dari nilai-nilai dalam perilaku individu perusahaan. Setiap individu di perusahaan wajib untuk menjalani kehidupan kerja dengan nilai-nilai perusahaan tanpa syarat, bersifat mutlak dan wajib. Budaya perusahaan adalah nilai, norma, keyakinan, sikap dan asumsi yang merupakan bentuk bagaimana orang-orang dalam perusahaan berperilaku dan melakukan sesuatu hal yang bisa dilakukan. Nilai adalah apa yang diyakini bagi orang-

orang dalam berperilaku dalam perusahaan. Norma adalah aturan yang tidak tertulis dalam mengatur perilaku seseorang.

Budaya perusahaan adalah satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implicit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Budaya merefleksikan nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh karyawan perusahaan. Nilai-nilai tersebut cenderung berlangsung dalam waktu lama dan lebih tahan terhadap perubahan. Tujuan penerapan budaya perusahaan adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau perusahaan mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan tersebut.

Learning organization dapat tercipta ketika suatu perusahaan yang terus menerus belajar, menerima masukan ide baru, serta memanfaatkan pengetahuan tersebut menjadi nilai tambah. Hal yang paling penting dalam menciptakan organisasi pembelajar adalah dengan cara menciptakan budaya belajar di lingkungan perusahaan. Budaya belajar dapat tercipta di lingkungan perusahaan ketika karyawan secara sadar dan bertanggung jawab memperhatikan pengembangan dirinya dan belajar dengan berbagai bentuk dan cara secara terus menerus. Budaya belajar juga dapat tercipta melalui suatu proses sharing pengetahuan antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya. Dengan demikian, ilmu yang dimiliki masing-masing karyawan dapat berubah menjadi ilmu yang dimiliki oleh banyak karyawan lainnya [4].

Budaya belajar dalam suatu perusahaan membutuhkan kerja keras dan kesungguhan pimpinan pimpinan serta tim yang terlibat. Agar tercipta budaya belajar juga dibutuhkan kemampuan untuk menganalisis budaya perusahaan serta menemukan cara yang tepat untuk menciptakan program-program pembelajaran yang nantinya dapat diminati oleh para karyawan.

G. Sejarah Knowledge Management

Frasa *knowledge management* sekarang menjadi sangat populer digunakan pada akhir 1980 (Hal ini dapat dilihat pada konferensi yang mulai marak terkait dengan KM, buku-buku tentang KM banyak di publikasi, dan istilah ini juga mulai terlihat pada jurnal yang berorientasi bisnis). Knowledge management telah ada selama beberapa dekade. Pustakawan, filsuf, guru, dan penulis telah lama memanfaatkan banyak teknik yang sama. Namun, hal ini bisa juga

dikatakan bahwa *knowledge management* telah ada jauh lebih lama daripada istilah yang sebenarnya telah digunakan [5]. Seperti pada Gambar 1.



Gambar 1 Sejarah Knowledge Management

Perspektif *Knowledge Management* pada Organisasi bahwa tujuan dari *knowledge management* yang efektif adalah berbagi pengetahuan di seluruh organisasi untuk kepentingan organisasi atau individu. Ini mencakup informasi agar sesuai dengan orientasi budaya dan keterampilan khusus untuk sosialisasi pengetahuan. Informasi ini perlu untuk mempersiapkan individu untuk sukses dan menyiapkan organisasi untuk hasil sukses. Knowledge management berusaha untuk mengatasi hambatan dalam pengetahuan berbagi, seperti kolaborasi. Penerapan *knowledge management* akan memberikan pengaruh terhadap proses bisnis perusahaan:

- **Penghematan waktu dan biaya.**

Dengan adanya sumber pengetahuan yang terstruktur dengan baik, maka perusahaan akan mudah untuk menggunakan pengetahuan tersebut untuk konteks yang lainnya, sehingga perusahaan akan dapat menghemat waktu dan biaya.

- **Peningkatan aset pengetahuan.**

Sumber pengetahuan akan memberikan kemudahan kepada setiap karyawan untuk memanfaatkannya, sehingga proses pemanfaatan pengetahuan di lingkungan perusahaan akan meningkat, yang akhirnya proses kreativitas dan inovasi akan terdorong lebih luas dan setiap karyawan dapat meningkatkan kompetensinya: Kemampuan beradaptasi. Perusahaan akan dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang terjadi; dan Peningkatan produktivitas. Pengetahuan yang sudah ada dapat digunakan ulang untuk proses atau produk yang akan dikembangkan, sehingga produktivitas dari perusahaan akan meningkat.

Pentingnya *knowledge management*, bagaimana perusahaan memiliki knowledge yang baik, memiliki pengetahuan yang khas (*organization-specific knowledge*) yang menjadi suatu kompetisi yang

kemudian akan membangun suatu brand image dari perusahaan tersebut. Karena hal tersebut untuk mencapai hal yang maksimal dalam persaingan bisnis yang ada dengan menggunakan knowledge management yang terus menerus, mensintesa yang akan menciptakan pengetahuan baru untuk bisnis yang akan di gunakan untuk mendukung bisnis yang ada di perusahaan.

Hal lain yang tidak kalah penting dalam pengembangan knowledge management, yang akan di rasakan betapa penting hal tersebut, contoh pengunduran diri seorang karyawan yang memegang sebagian besar proses di dalam perusahaan dan membutuhkan knowledge. Hal ini sebagai contoh seberapa pentingnya knowledge management di dalam suatu perusahaan.

Tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya knowledge Management bagi organisasi yaitu: Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur-ulang *knowledge* yang sudah ada; Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi; dan Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak knowledge penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal knowledge itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Di organisasi-organisasi moderen saat ini, pandangan tentang manajemen perubahan ini bersinggungan pula dengan cara mereka memberlakukan knowledge sebagai modal intelektual. Manajemen perubahan mencakup prinsip, alat analisis, ICT, teori perubahan strategis, peningkatan fungsi individu, sistem, struktur dan proses kerja yang di dahului dengan desain organisasi, perbaikan kinerja pegawai, hubungan antar bidang/bagian/kelompok dalam suatu organisasi.

Untuk merancang sistem knowledge management yang dapat membantu lembaga untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen [6], yaitu: (1) Aspek Manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk/mempekerjakan seorang document control atau *knowledge* manager yang bertanggung jawab mengelola sistem knowledge management dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan knowledge mereka, mengatur file, menghapus knowledge yang sudah tidak relevan dan mengatur sistem reward/punishment; (2) Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model SECI dalam pelaksanaannya; (3) Teknologi,

telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem knowledge management yang efektif, dan (4) Content (isi), telah dirancang content dari sistem knowledge management yaitu berupa database knowledge dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Knowledge Management pada PT XYZ

PT XYZ memilih menggunakan ERP (*Enterprise Resource Planning*) dari Oracle untuk mengintegrasikan sistem. Perencanaan, Sistem dan Pengembangan PT XYZ menggunakan ERP dari oracle ini mencakup hampir semua proses bisnis yang sangat penting, mulai dari akuntansi dan keuangan, manufaktur, hingga pengadaan barang dan manajemen barang jadi. PT XYZ dapat melihat kinerja penjualan dan pergerakan inventori secara tepat waktu. PT XYZ dapat meningkatkan servis kepada karyawan yang menggunakan aplikasi ERP tersebut.

Penggunaan aplikasi ERP digunakan hampir seluruh cabang PT XYZ di seluruh Indonesia, bisa dibayangkan apabila user pengguna aplikasi mengalami error dalam menggunakan aplikasi tersebut bahkan bisa jadi satu user mengalami error yang sama dalam satu hari. Dalam penerapan *knowledge management* sebagai salah satu strategi untuk menciptakan nilai, meningkatkan kinerja karyawan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Penerapan manajemen pengetahuan digunakan dalam rangka peningkatkan kinerja usaha dan daya tahan perusahaan. Dalam lingkungan yang sangat cepat berubah, pengetahuan akan mengalami keusangan oleh sebab itu perlu terus menerus diperbarui melalui proses pembelajaran.

Strategi penerapan *knowledge management* menggunakan strategi kodifikasi dalam bentuk eksplisit secara berhati-hati dan disimpan dalam basis data sehingga pengguna yang membutuhkan dapat mengakses pengetahuan tersebut dengan mudah, maka cara mengelola seperti dikatakan menganut strategi kodifikasi. Strategi kodifikasi digunakan berbasis Website dimana karyawan dapat *sharing* pengetahuan, solusi dari error dalam menggunakan aplikasi perusahaan dan lain-lain yang menggunakan internet untuk menyimpan atau mendokumentasikan pengetahuan yang terstruktur dari pengetahuan sebagai database untuk menggunakan yang berulang.

B. Data Collection

1. Data Collection Instrument

Untuk memperoleh data-data penelitian ini, Penulis menggunakan metode Pengumpulan Data Primer. Metode yang digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data primer penelitian adalah metode survei dengan alat bantu berupa kuesioner yang disebarakan kepada responden. Kuesioner dibuat oleh Penulis dengan melihat variabel-variabel penelitian dari konsep yang telah ada, menurunkan konsep-konsep yang telah ada lalu menjabarkan ke dalam butir-butir pertanyaan secara terperinci yang mudah dipahami responden, lalu kuesioner tersebut dilakukan pengujian melalui uji coba instrumen dengan melihat nilai validasi dan reliabilitas. Untuk kuesioner pada penelitian ini Penulis mengumpulkan 2 macam kuesioner. Pertama kuesioner tentang *knowledge management* dan ke dua kuesioner mengenai kinerja karyawan yang diperoleh dari pihak PT XYZ.

Untuk kuesioner tentang *knowledge management* ini dibagi kedalam 2 bagian, yaitu: (1) Bagian 1 merupakan pertanyaan sehubungan dengan aspek *demografis responden*, posisi dalam bagian IT, serta lamanya waktu dalam menekuni bidang saat ini; dan (2) Bagian 2 adalah pertanyaan sehubungan dengan *Personal knowledge* dan pengalaman karyawan

2. Data collection procedure

Pada penelitian di PT XYZ, yang mana penelitian tersebut untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *Personal knowledge* dan *Technology literacy* terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ, Penulis mengajukan seperangkat kuesioner kepada responden yang mana karyawan PT XYZ.

a. Data Personal Knowledge

Proses analisis terhadap data jawaban responden untuk variabel *Personal knowledge* dilakukan dengan menggunakan pendekatan interval dengan rentang seperti pada Tabel 1:

Tabel 1 Interval nilai variable *personal knowledge*

421 - 500	Sangat Setuju
341 - 420	Setuju
261 - 340	Ragu-Ragu
181 - 260	Tidak Setuju
100 - 180	Sangat Tidak Setuju

Pada variable *personal knowledge* digunakan 10 item pertanyaan yang disebarakan kepada karyawan PT XYZ: (1) Mengkomunikasikan pengalaman kerja dengan rekan kerja; (2) Setiap hari karyawan

selalu berkreasi untuk mengembangkan *knowledge*; (3) Kegiatan *Sharing best practices* bermanfaat untuk menambah pengalaman; (4) Kompetensi antar karyawan antar karyawan mampu menambah pengalamn; (5) Ikut ambil bagian dalam forum *Sharing best practices* dan membagi pengalaman untuk kemajuan perusahaan; (6) Pengetahuan yang banyak mampu menuntut karyawan menjadi sukses; (7) Karyawan yang berpengalaman cenderung bekerja lebih profesional daripada karyawan yang belum memiliki pengalaman sama sekali; (8) Mendapatkan pengalaman baru setiap hari; (9) Masalah yang dihadapi dapat dijadikan pelajaran yang berharga; dan (10) Pengalaman bekerja bukan hanya diperoleh dari diri sendiri tetapi juga dari orang lain.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap pertanyaan responden secara rata-rata pada variabel *Personal Knowledge* terlihat bahwa untuk responden yang memberikan penilaian sangat setuju ada sebanyak 29% untuk responden yang memberikan penilaian setuju ada sebanyak 34% dan yang memberikan penilaian ragu-ragu ada sebanyak 26% adapun respinden yang memberikan penilaian tidak setuju ada sebanyak 11% dan memberikan penilaian sangat tidak setuju tidak ada. Bila melihat hasil secara keseluruhan pada variabel *Personal Knowledge* terlihat bobot nilai rata – rata berapa pada karagori setuju, dapat disimpulkan bahwa *people* yang ada di PT XYZ sudah baik.

b. Data Variabel Kinerja Karyawan

Proses analisis terhadap data responden pada variabel kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan pendekatan interval dengan ketentuan sebagai seperti pada Tabel 1: (1) Karyawan mempunyai kualitas hasil kerja dan diselesaikan dengan baik; (2) Kuantitas atau jumlah pekerja yang mampu diselesaikan karyawan dengan baik dalam satuan waktu tertentu; (3) Karyawan mempunyai ketaatan pada jadwal jam kerja, dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; (4) Karyawan tidak pernah meninggalkan perusahaan lebih awal dari jadwalnya; (5) Berfikir ke depan dan melakukan pekerjaan sesuai SOP; (6) Kemampuan keryawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu dengan sedikit pengawasan; (7) Kemampuan karyawan beradaptasi dan menyesuaikan diri dalam berbagai situasi baik masalah sosial maupun tuntutan pekerjaan; (8) Karyawan dapat melakukan proses kerja dengan baik dan sesuai dengan standart perusahaan; (9) Hasil pekerjaan karyawan sesuai dengan standart kualitas perusahaan; dan (10) Saya

menghargai dan menghormati setiap saran, kritik yang bertujuan untuk perbaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil pengolahan data terhadap pertanyaan responden secara rata-rata pada variabel kinerja karyawan terlihat bahwa untuk responden yang memberikan penilaian sangat setuju ada sebanyak 26% untuk responden yang memberikan penilaian setuju ada sebanyak 33% dan yang memberikan penilaian ragu-ragu ada sebanyak 30% adapun responden yang memberikan penilaian tidak setuju ada sebanyak 11% dan memberikan penilaian sangat tidak setuju tidak ada. Bila melihat hasil secara keseluruhan pada variabel kinerja karyawan terlihat bobot nilai rata – rata berapa pada karagori setuju, dapat disimpulkan bahwa people yang ada di PT XYZ sudah baik.

C. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data Primer. Data dikumpulkan dengan teknik penyebaran kuesioner, yaitu dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada responden. Selanjutnya responden memberikan tanggapan atas pertanyaan yang diberikan. Kuesioner ini bersifat tertutup dimana jawabannya sudah tersedia. Pengisian kuesioner ini dapat selesai dalam waktu kurang lebih 25 menit. Sebelum suatu kuesioner yang merupakan instrumen dalam penelitian digunakan secara luas terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap 30 responden untuk mengukur reliability dan validitas dari alat ukur tersebut [7].

1. Uji Validasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah semua pertanyaan penelitian yang diajukan untuk mengukur variabel penelitian adalah valid. Jenis validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah construct validity yaitu mencakup pemahaman argumentasi teoritik yang melandasi pengukuran yang diperoleh. Pendekatan yang dilakukan adalah menghubungkan suatu konstruk yang diteliti dengan konstruk lainnya yang dibentuk dari kerangka teoritik. Dari hasil uji validasi variabel *Personal Knowledge* dan Kinerja Karyawan yaitu bersifat positif sehingga dapat dikatakan valid.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berkaitan dengan konsistensi, akurasi dan prediktabilitas suatu alat ukur. Hair, Anderson berpendapat bahwa “..reliability extent to which a variables is consistent in what it is intended to measure”. Coefient reliability diukur dengan menggunakan Cronbach’s α bagi setiap variabel.

D. Knowledge Management dalam Organisasi

Perusahaan PT XYZ dan perusahaan lainnya pada dasarnya terdiri dari orang-orang yang memiliki latar belakang sosial, budaya, ekonomi dan bahkan politik yang berbeda. Ketika sebuah perusahaan ingin menerapkan knowledge management, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan agar penerapan yang dilakukan berlangsung sukses:

1. Aspek Konseptual

Maksudnya adalah agar PT XYZ mampu mengembangkan suatu konstruksi yang terintegrasi, yang dapat digunakan untuk mendiskusikan knowledge didalam perusahaan.

2. Aspek perubahan

Aspek ini penting mendapatkan perhatian karena perubahan terkait era dengan stabilitas karena kerangka kerjanya terkait dengan institusi dan perkembangannya. Sebelum knowledge baru mengubah stuktur knowledge dan sistem aktivitas di dalam perusahaan, knowledge terlebih dahulu harus dapat diakses, dipahami, dan dapat diterima. Harus disadari bahwa perubahan sering kali menciptakan perlawanan. Didalam berbagai kasus perubahan, perlawanan memang selalu ada, apakah berasal dari dalam knowledge management itu sendiri, apakah berasal dari persoalan kemampuan mengakes, penerimaan, pemahaman, atau berasal dari masalah manajemen.

3. Aspek pengukuran

Pengukuran menjadi aspek yang penting karena merupakan mekanisme perintegrasi di dalam perusahaan. Masing-masing sistem perngukuran secara implisit menentukan sudut pandang. Pengukuran juga memungkinkan melihat apakah penerapan knowledge management telah bergerak ke arah sasaran perusahaan yang ingin dituju atau tidak.

4. Aspek struktur organisasi

Struktur perusahaan menjadi hal yang penting diperhatikan dimana didalamnya terdapat pembagian peran dan tanggung jawab yang diperlukan agar efektivitas knowledge management dapat terlaksana. Peran-peran tersebut di antaranya pemiliki knowledge, penyebar knowledge, pencari knowledge, dan koordinator komunitas.

5. Aspek isi knowledge

Jika knowledge dipandang sebagai sebuah produk, knowledge dapat diklasifikasikan dan dikategorisasi dalam berbagai cara. Untuk mengelola produk dari proses knowledge, diperlukan knowledge yang saling mendukung. Isi knowledge juga terkait dengan ketrampilan karyawan. Untuk mengelola

isi knowledge dapat dikembangkan pada sistem pengelolaan keterampilan, peta *knowledge*, atau model-model *knowledge*. Oleh karena itu isu seperti versi pengawasan dan ketersediaan dokumen, kualitas dan siklus hidup dokumen memerlukan kesadaran yang diwujudkan dalam berbagai bentuk usaha.

6. Aspek alat

Aspek ini terkait erat dengan ketersediaan sarana untuk memperoleh *knowledge*. Oleh karena itu, bagaimana metodologi mengelola *knowledge*, representasi *knowledge* yang akan dikelola serta infrastruktur yang dibutuhkan untuk menunjang pengelolaan *knowledge* secara efektif menjadi sesuatu yang turut menentukan strategi *knowledge management*. Berbagai macam infrastruktur yang sering kali dipergunakan dalam mendukung proses *knowledge* organisasi serta *knowledge management* antara lain teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi informasi yang dapat diadopsi merupakan bentuk kolaborasi berbagai alat antara lain, sistem pengelolaan *knowledge*, sistem pendukung memori organisasi, sistem pendukung inovasi, alat untuk menemukan informasi, dan alat untuk menemukan data. Dari pemaparan mengenai langkah-langkah yang dilakukan dalam strategi penerapan *knowledge management* diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesuksesan strategi penerapan *knowledge management* sangat tergantung kepada beberapa aspek, yaitu infrastruktur teknologi, struktur sistem penghargaan, dan kultur.

E. Strategi Knowledge Management System yang dibutuhkan Organisasi

Strategi KM merupakan penjabaran dari strategi bisnis perusahaan. Dalam strategi KM diformulasikan visi, misi dan objektif strategi dari pengolahan *knowledge* yang mendukung visi, misi, dan objektif suatu perusahaan.

Untuk menyusun suatu strategi perlu didukung dengan: (1) Analisis terhadap kondisi lingkungan bisnis; (2) Menentukan faktor-faktor kunci sukses; (3) Menterjemahkan strategi perusahaan dalam rencana kegiatan ke depan; dan (4) Melakukan identifikasi *knowledge* yang sudah dimiliki.

Faktor keberhasilan *knowledge Management System* (sucess factor) untuk mengetahui tingkat keberhasilan KMS yang sedang berjalan diperlukan pengukuran terhadap penggunaannya. Dari sebuah riset yang dilakukan oleh sebuah perusahaan bernama Teleis menemukan bahwa ada delapan dimensi kinerja pengetahuan dalam prganisasi, yang menjasi kriteria Most Admired *Knowledge Enterprise* (MAKE) Study.

MAKE adalah salah satu ajang tempat individu dan organisasi untuk mempelajari KM, sekaligus menjadi ajang pengakuan atas kematangan dalam menjalankan KM dan komitmen pemimpin organisasi.

Delapan kriteria yang menjadi dasar penilaian MAKE dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi penerapan KM adalah: (1) Menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan (*Organizational Culture*); (2) Mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen (*Leadership*); (3) Menyajikan produk/ jasa/ solusi berbasis pengetahuan (*Innovation*); (4) Memaksimalkan model intelektual perusahaan (*Intellectual Capital Management*); (5) Menciptakan lingkungan untuk berbagai pengetahuan secara kolaboratif (*Knowledge Sharing dan Collaboration*); (6) Menciptakan suatu organisasi pembelajaran organisasi; (7) Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan (*Customer Knowledge*); dan (8) Mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai bagi pemegang saham atau masyarakat bagi organisasi nirlaba (*Organizational Value*).

F. Penerapan Knowledge Management dalam Organisasi

Penerapan *knowledge management* pada suatu organisasi merupakan suatu proses yang cukup panjang dimana mencakup perubahan perilaku semua karyawan. Birkinsaw menggaris bawahi tiga kenyataan yang mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu: (1) Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur ulang *knowledge* yang sudah ada; (2) Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota perusahaan; dan (3) Sebagian besar perusahaan tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui. Banyak *knowledge* penting yang harusnya ditemukan upaya-upaya khusus. Padahal *knowledge* sudah dimiliki sebuah perusahaan sejak lama.

Perusahaan yang mencoba menerapkan *Organizational Knowledge Management System* (KMS) merupakan organisasi yang bertindak sebagai katalis dan pengelola *knowledge* yang akan mengidentifikasi, memahami dan menguasai *knowledge* dibidang tertentu. Dengan demikian, perusahaan PT XYZ akan menjadi perusahaan professional dalam perannya sebagai pengelola *knowledge* bidang tertentu. Untuk itu diperlukan upaya untuk mendorong terjadi dan dihargainya suatu

knowledge sharing dan *knowledge reuse* (penggunaan kembali *knowledge* bidang tertentu) melalui kontak pribadi atau jaringan yang dihasilkan dari dua hal, yaitu *tacit knowledge* para pakar suatu bidang dari *knowledge* individu atau kelompok mengenai pengalaman, sedangkan *explicit knowledge* dapat berupa proses, metode cara, pola dan pengalaman.

G. Hubungan Knowledge Management dengan Kinerja Karyawan

Untuk menghasilkan kinerja yang baik, maka perusahaan membutuhkan sistem yang baik pula. Sistem ini bukan hanya peraturan atau standar yang ada melainkan juga melibatkan pihak-pihak yang terkait langsung yaitu sumber daya manusia. Salah satu sistem manajemen yang menawarkan suatu disiplin yang memperlakukan intelektual sebagai aset yang dikelola adalah *Knowledge Management* yang diukur dengan 3 variabel yaitu *personal knowledge*, *job procedure*, dan *technology*. Dalam prakteknya, *Knowledge Management* dapat dijadikan *guidance* tentang pengelolaan intangible asset yang menjadi pilar perusahaan dalam menciptakan nilai. Perusahaan perlu mengetahui sejauh mana *Knowledge Management* berperan didalam meningkatkan kinerja setiap karyawan.

IV. SIMPULAN

Penelitian studi kasus ini telah mencapai tahap akhir, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa penelitian studi kasus ini telah berhasil mencapai

tujuan dan manfaatnya, dimana peneliti ini telah: Setelah dilakukan uji validasi, semua item pertanyaan pada masing-masing variabel People, Process, Technology dan Peningkatan Kinerja Karyawan dinyatakan valid; dan Secara keseluruhan *Knowledge Managemen System* dengan komponen *People, Process, Technology* memiliki nilai korelasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

V. DAFTAR RUJUKAN

- [1] A. Cartlidge, An Introductory Overview of ITIL® V3, itSMF Ltd. 2007
- [2] J. Antony, "Six Sigma for service processes," Business Process Management Journal, Volume 12, Nomor 2. 2006
- [3] A. Mohammad dan F. Mehdi, Improving the Information Technology Service Management with Six Sigma, IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, Volume 8 Nomor 3. 2008
- [4] E. Wustenhoff, "Service Level Agreement in the Data Center, Sun Professional Services", Sun BluePrintsTM OnLine, 2002.
- [5] *The Office of Government Commerce. The Official Introduction to the ITIL. 2007*
- [6] J. Zeng, Improving IT Service Delivery Quality: A Case Investigation. 2007
- [7] A. Cartlidge, et. al. An Introductory Overview of ITIL® V3 Version 1.0., The UK Chapter of the ITSMF. 2007