

# **Analisis Tingkat Penerapan Manajemen Pengetahuan Dalam Membangun Organisasi Berbasis Pengetahuan (Studi Kasus PT Trubus Mitra Swadaya SE-JABODETABEK)**

**Raniasari Bimanti Esthi**

Alumni Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut pertanian Bogor

**Anggraini Sukmawati**

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor  
e-mail: anggrainism@ipb.ac.id

## **ABSTRACT**

*PT Trubus Mitra Swadaya is a company engaged in the agribusiness industry that sells a wide range of agricultural goods. The development of the agribusiness industry, particularly agricultural stores are now increasing to fiercer competition. The objectives of this research were (1) Identify the level of knowledge management at PT Trubus Mitra Swadaya, (2) Identify the level of the activities associated with knowledge management at PT Trubus Mitra Swadaya, and (3) Analyzing the perceptions of employees regarding the application of knowledge management at PT Trubus Mitra Swadaya. The data that used in this research were primary data and secondary data. Collecting the responses was done by quota sampling technique, database examine was done by descriptive analysis, average value calculation analysis, and chi-square analysis.*

*The result of average value calculation analysis showed level implementation of knowledge management was excellent (67,01%), represented from strongly agree answered 20,75% and agree answered 46,26%. Moreover, employees said bad, represented from less agree answered 19,97% and disagree 13,02%. In this research, found at least two components which employees feel valued and still yet to be repaired, that was 1) knowledge and 2) work time. The result average value calculation showed level of activity associated with knowledge management was less good (42,78%), represented five to ten times answered 22,78% and more than ten times 20%. Moreover, employees answered never 30% and less than five times 20%. The result chi-square showed employees' perception about knowledge management based on employee characteristics where the majority of employees agreeing with the implementation of knowledge management.*

*Keywords: knowledge, knowledge management, learning organization, Trubus, human resource.*

## I. Pendahuluan

Perubahan lingkungan strategik memberikan dampak yang tidak sedikit di dalam kehidupan organisasi. Perubahan lingkungan ini tentu saja mempengaruhi strategi dalam mengelola segala jenis sumberdaya yang ada di perusahaan, khususnya sumberdaya manusia. Strategi pengelolaan manusia ini sangat ditentukan oleh tuntutan lingkungan strategik terhadap organisasi. Bila lingkungan strategik berubah ke arah yang baik maka akan terjadi perubahan organisasi ke arah yang baik pula yang mengakibatkan akan muncul sumber keunggulan baru.

Salah satu keunggulan baru tersebut adalah pengetahuan yang dimiliki individu. Menurut Francis Bacon's diacu Sangkala (2007), di dalam era ekonomi baru di abad dua puluh satu ini kita telah bergerak ke suatu dunia di mana berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) adalah "power". Oleh karena itu, sumber utama perusahaan pada hakikatnya berasal dari pengetahuan.

Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan. Oleh karena itu, perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja organisasi. Langkah ini dipandang sebagai sesuatu yang sangat strategis dalam menghadapi persaingan yang mengglobal, sehingga pengabaian akan merupakan suatu bencana bagi dunia bisnis. Oleh karena itu, diperlukan cara yang dapat mengintegrasikan pengetahuan dalam kerangka pengembangan sumberdaya manusia dalam organisasi, yaitu dengan menggunakan manajemen pengetahuan. Melalui manajemen pengetahuan, seluruh pengetahuan yang dimiliki di dalam organisasi dapat diidentifikasi dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi, meskipun pengetahuan memang merupakan milik individu namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberikan otonomi pengembangannya pada individu tersebut, yang nantinya pengetahuan tersebut menjadi milik organisasi.

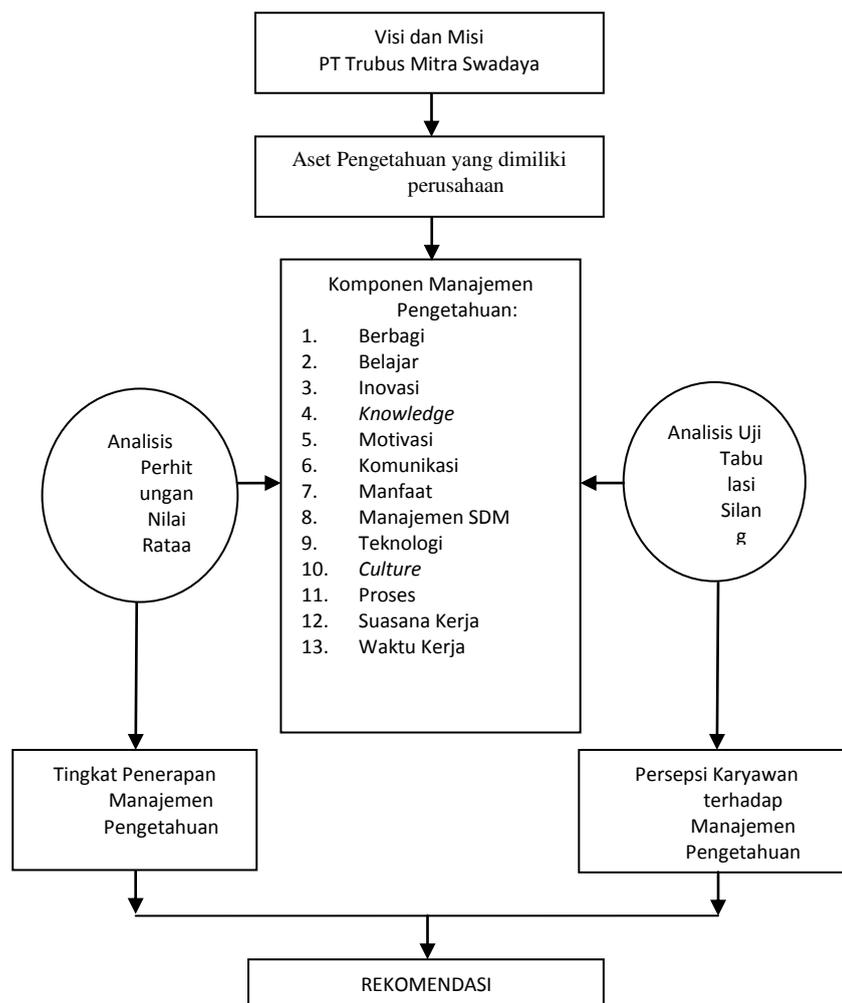
Toko Trubus adalah toko yang berada di bawah naungan PT Trubus Mitra Swadaya di mana toko ini bergerak di industri agribisnis yang menjual berbagai macam barang-barang pertanian. Perkembangan industri agribisnis khususnya toko pertanian kini kian ketat, hal ini menyebabkan timbulnya persaingan di pasar yang cukup luas. Meskipun demikian, PT Trubus Mitra Swadaya harus tetap waspada pada perkembangan bisnis saat ini dan mendatang, sehingga ketika pesaing berskala besar masuk ke dalam pasar, PT Trubus Mitra Swadaya sudah bisa mengantisipasinya. Salah satu cara mengantisipasi persaingan yaitu dengan cara meningkatkan kualitasnya. Dalam meningkatkan kualitasnya, PT Trubus Mitra Swadaya memerlukan karyawan-karyawan yang berpengetahuan luas dan memiliki kreativitas yang tinggi, sedangkan pengetahuan yang dimiliki setiap karyawan berbeda-beda sehingga untuk mengintegrasikan dan memanfaatkannya PT Trubus Mitra Swadaya memerlukan manajemen pengetahuan yang dapat diintegrasikan dan dimanfaatkan dalam upaya untuk memajukan sebuah kesuksesan usaha sebagai perusahaan berkelanjutan. Selain itu, dengan menerapkan manajemen pengetahuan, perusahaan juga dapat melakukan inovasi-inovasi yang berasal dari kreativitas karyawan yang telah dikelola dengan baik.

Merujuk pada hal di atas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, yang dapat dijadikan sebagai tujuan penelitian adalah :

1. Mengidentifikasi tingkat manajemen pengetahuan pada PT Tribus Mitra Swadaya.
2. Mengidentifikasi tingkat aktivitas yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan pada PT Tribus Mitra Swadaya.
3. Menganalisis persepsi karyawan terhadap penerapan manajemen pengetahuan pada PT Tribus Mitra Swadaya.

## II. Metode Penelitian

PT Tribus Mitra Swadaya memiliki aset pengetahuan yang dapat diukur berdasarkan komponen manajemen pengetahuan di atas. Hasil yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan analisis perhitungan nilai rata-rata, sehingga dapat diketahui tingkat penerapan manajemen pengetahuan. Selain itu, komponen manajemen pengetahuan dapat digunakan untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap manajemen pengetahuan, dengan menggunakan analisis uji tabulasi silang. Melalui alat analisis ini, dapat diketahui persepsi karyawan terhadap penerapan manajemen pengetahuan. Dengan demikian, perusahaan dapat memperoleh masukan (rekomendasi) dari karyawan. Adapun bagan kerangka pemikiran konseptual penelitian dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden (karyawan perusahaan) dengan metode wawancara dan kuesioner. Data sekunder diperoleh melalui dokumen, data perusahaan, buku, skripsi, dan artikel yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam penelitian lapangan, pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan penyebaran kuesioner kepada karyawan. Materi wawancara dan kuesioner meliputi pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan penerapan manajemen pengetahuan perusahaan. Penelitian ini menggunakan dan mempelajari buku-buku, literatur-literatur, dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan topik yang diteliti, dengan tujuan untuk mendapatkan data sekunder yang berhubungan dengan penelitian.

Pengambilan sampel dilakukan menurut pendapat Gay diacu Umar (2003) yang menyatakan bahwa ukuran sampel dapat diterima berdasarkan pada desain penelitian yang digunakan, antara lain:

- a. Metode deskriptif, minimal 10 persen dari populasi. Untuk populasi relatif kecil minimal 20 persen dari populasi.
- b. Metode deskriptif korelasional yaitu minimal 30 subjek.

Jumlah populasi minimal yang diambil adalah 20 persen dari seluruh jumlah karyawan. Responden dari penelitian ini merupakan karyawan PT Tribus Mitra Swadaya. Jumlah populasi di perusahaan tersebut sebanyak 131 orang karyawan, jadi jumlah responden yang seharusnya diteliti adalah 26 orang, namun peneliti memutuskan untuk mengambil responden sebanyak 30 orang karena menurut Umar (2003), untuk dapat menguji validitas dan reliabilitas minimal responden sebanyak 30 orang. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah teknik *non probability sampling* dengan metode *quota sampling*.

Pengolahan dan Analisis Data dilakukan dengan menggunakan:

#### 1. Skala Likert

Skala Likert digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden terhadap serangkaian pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner (Istijanto, 2006). Dalam skala Likert, kemungkinan jawaban tidak hanya “setuju” dan “tidak setuju”, melainkan dapat dibuat dengan banyak kemungkinan.

#### 2. Uji Validitas

Menurut Umar (2005), uji validitas menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu mengukur hal yang akan diukur. Rumus dari korelasi ialah sebagai berikut :

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

r = Angka korelasi

n = Jumlah responden

X = Skor masing-masing pertanyaan dari tiap responden

Y = Skor total semua pernyataan dari tiap responden

Kesimpulan diperoleh hasil perhitungan dengan cara membandingkan nilai  $r$  hitung dan nilai  $r$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung lebih besar ( $>$ ) dari nilai  $r$  tabel, instrument dinyatakan valid. Dalam penelitian ini menggunakan taraf kesalahan 10 persen, maka  $r$  tabel sebesar 0,361. Berdasarkan hasil perhitungan, dari total 122 pernyataan, diperoleh bahwa semua pernyataan valid.

### 3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama (Umar, 2005). Teknik uji reliabilitas yang digunakan yaitu teknik *alpha cronbach*. Rumus pengujian reliabilitas ialah :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right) \dots\dots\dots (2)$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen
- $k$  = Banyak butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah ragam butir
- $\sigma_t^2$  = Ragam total

Kesimpulan diperoleh dengan cara membandingkan nilai hitung *Alpha Cronbach* dan nilai  $r$  138aria dari hasil perhitungan. Jika nilai *Alpha Cronbach* lebih besar ( $>$ ) dari 0,60, 138aria dinyatakan 138aria.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh nilai *Alpha Cronbach* lebih besar ( $>$ ) dari 0,60. Nilai  $r$  kritis pada signifikansi 10 persen dengan jumlah data ( $n$ ) = 30. Oleh karena nilainya lebih dari 0,60, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir 138aria penelitian tersebut 138aria.

### 4. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Travers diacu Umar (2005), metode deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Menurut Gay (1976), metode ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada waktu sedang berlangsungnya proses penelitian.

### 5. Analisis Perhitungan Nilai Rata-Rata

Analisis perhitungan rata-rata adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui mendapatkan data nilai rata-rata keseluruhan dari penerapan manajemen pengetahuan. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan rumus perhitungan nilai rata-rata (Suprapti, 2004), yaitu

$$(\sum R_n \times S_n) / \text{total responden} \dots\dots\dots (3)$$

Keterangan:

- $R_n$  = banyaknya responden tiap skala ke- $n$
- $S_n$  = nilai skala ke- $n$
- $n$  = 1, 2, 3, dan 4

Dari rumus di atas, data dapat dihitung. Data dari hasil perhitungan jawaban responden dikelompokkan ke dalam 138aria per komponen dari manajemen

pengetahuan. Di sini, data jumlah responden dan data jawaban tiap skala dijumlah untuk mendapatkan nilai rata-rata dan presentase per 139variable139, kemudian menghitung nilai rata-rata per komponen

Nilai rata-rata per komponen yang didapat dijumlah, lalu dibagi jumlah seluruh responden. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan data nilai rata-rata keseluruhan dari penerapan manajemen pengetahuan. Rentang skor yang mungkin dapat diperoleh dan pemaknaannya adalah sebagai berikut:

- 76 – 100 Baik sekali
- 51 – 75 Baik
- 26 – 50 Kurang baik
- 0 – 25 Buruk

#### 6. Analisis Uji Tabulasi Silang

Menurut Cooper (2006), tabulasi silang adalah teknik untuk membandingkan data dari dua atau lebih 139variable kategori. Tabulasi silang digunakan dengan 139variable demografis dan 139variable target dari studi bersangkutan (operasionalisasi pertanyaan pengukuran). Tabulasi silang adalah langkah pertama untuk mengidentifikasi hubungan antara 139variable-variabel. Ketika 139aria disusun untuk pengujian statistika, disebut dengan 139aria kemungkinan. Pengujian tersebut akan menentukan kebergantungan dan/atau ketidakbergantungan 139variable-variabel klasifikasi antara satu dengan yang lainnya.

### III. Hasil Penelitian

Berdasarkan Tabel 1, tingkat penerapan manajemen pengetahuan secara keseluruhan berada pada penilaian yang baik (67,01 persen), yang direpresentasikan dari jawaban sangat setuju 20,75 persen dan setuju 46,26 persen. Sebaliknya, karyawan menyatakan buruk, yang direpresentasikan dari jawaban kurang setuju 19,97 persen dan tidak setuju 13,02 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat penerapan manajemen pengetahuan secara keseluruhan di setiap unit kerja dinilai oleh karyawan berada pada tingkat penerapan yang sudah baik. Hal ini merefleksikan bahwa hampir semua komponen manajemen pengetahuan dinilai dan dirasakan oleh mayoritas karyawan (67,01 persen) sudah diterapkan dengan baik. Namun demikian, ditemukan ada komponen yang masih dinilai dan dirasakan karyawan masih harus diperbaiki, yaitu waktu kerja.

Tabel 1. Penerapan Manajemen Pengetahuan

NO	Pernyataan	Jumlah				Total
		SS	S	KS	TS	
1	Berbagi					
	Sub totalberbagi	89	119	27	35	270
	Persentase	32,96	44,07	10,00	12,96	100
2	Belajar					
	Sub totalbelajar	65	148	84	63	360
	Persentase	18,06	41,11	23,33	17,50	100
3	Inovasi					

	Sub totalinovasi	82	211	45	22	360
	Persentase	22,78	58,61	12,50	6,11	100
4	<i>Knowledge</i>					
	Sub total <i>knowledge</i>	47	68	23	12	150
	Persentase	31,33	45,33	15,33	8,00	100
5	Motivasi					
	Sub totalmotivasi	85	60	25	10	180
	Persentase	47,22	33,33	13,89	5,56	100
6	Komunikasi					
	Sub totalkomunikasi	50	111	13	6	180
	Persentase	27,78	61,67	7,22	3,33	100
7	Manfaat					
	Sub totalmanfaat	54	78	8	10	150
	Persentase	36,00	52,00	5,33	6,67	100
8	Manajemen SDM (MSDM)					
	Sub total MSDM	57	137	50	26	270
	Persentase	21,11	50,74	18,52	9,63	100
9	Teknologi					
	Sub totalteknologi	27	173	69	31	300
	Persentase	9,00	57,67	23,00	10,33	100
10	<i>Culture</i>					
	Sub total <i>culture</i>	122	260	106	82	570
	Persentase	21,40	45,61	18,60	14,39	100
11	Proses					
	Sub total proses	59	228	123	100	510
	Persentase	11,57	44,71	24,12	19,61	100
12	Suasanakerja					
	Sub totalsuasanakerja	11	36	37	6	90
	Persentase	12,22	40,00	41,11	6,67	100
13	Waktukerja					
	Sub totalwaktukerja	11	22	44	13	90
	Persentase	12,22	24,44	48,89	14,44	100
	Total	722	1610	695	453	3480
	Persentase total	20,75	46,26	19,97	13,02	100

Pada Tabel 1 dapat dilihat ringkasan penerapan manajemen pengetahuan masing-masing komponen. Penjelasan masing-masing komponen dapat dilihat di bawah ini.

#### 1. Analisis Komponen Berbagi

Nilai presentase terbesar dari komponen berbagi 77,03 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 32,96 persen dan setuju 44,07 persen). Selebihnya 10 persen karyawan menjawab kurang setuju dan 12,96 persen tidak setuju. Angka-angka ini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan yang karyawan lakukan dinilai baik sekali. Hal ini mengindikasikan bahwa hanya karyawan dalam jumlah kecil saja yang menilai buruk tingkat penerapan berbagi di tempat kerjanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai aktivitas-aktivitas berbagi pengetahuan dirasakan sudah diterapkan dengan baik sekali.

PT Trubus Mitra Swadaya perlu meningkatkan penerapan berbagi, mungkin dengan cara memfasilitasi belajar karyawan, sehingga mereka dapat lebih berkomitmen kepada perusahaan agar karyawan secara kontinu memperbarui pengetahuannya dan

mengaitkan keterampilan dan kompetensinya guna mempercepat perubahan bisnis yang dibutuhkan, sehingga diharapkan karyawan tidak menimbun *tacit knowledge* yang dimilikinya.

PT Trubus Mitra Swadaya telah menerapkan program tersebut dengan cukup baik di mana program pelatihan dilakukan minimal sebulan sekali yang berfungsi baik untuk memperkenalkan produk baru maupun untuk me-*refresh* produk lama. Namun, untuk meningkatkan penerapan berbagi, perusahaan juga perlu memberikan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan karyawan. Namun, diperlukan pelatihan lainnya, seperti pelatihan emosional dan spiritual, sehingga terdapat keseimbangan antara kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Ketiganya secara seimbang sesuai dengan konteksnya, maka individu yang bersangkutan akan mampu mengaktualisasikan seluruh potensi dirinya dalam berbagi hal kehidupan di dunia kerja maupun sehari-hari. Pelatihan-pelatihan lainnya yang penulis sarankan dapat dilihat pada sub bab Implikasi Manajerial.

## 2. Analisis Komponen Belajar

Nilai presentase terbesar dari proses belajar yaitu 59,17 persen (total presentase antara sangat setuju 18,06 persen dan setuju 41,11 persen). Selebihnya 23,33 persen karyawan merespon kurang setuju dan 17,50 persen menjawab tidak setuju. Angka-angka ini menunjukkan mayoritas karyawan menilai belajar berada pada presentase yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian karyawan menilai baik aktivitas belajar yang mereka lakukan di tempat kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai aktivitas-aktivitas belajar, seperti perilaku belajar sebagai budaya kerja di kantor, anggapan bahwa belajar merupakan kegiatan formal yang dilakukan di kelas, membantu teman dengan keahlian yang dimiliki, forum diskusi untuk pemecahan masalah, bekerjasama dalam pencapaian keputusan yang lebih tepat, berdiskusi dengan rekan kerja dalam proses penyelesaian masalah, bekerja sama dengan unit kerja lain untuk penyelesaian tugas dan pemanfaatan ide rekan kerja dari unit kerja lain, dirasakan sudah diterapkan dengan baik. Aktivitas-aktivitas belajar lain seperti budaya belajar sebagai bagian dari perilaku karyawan, cara menyikapi kesalahan, saling memahami secara lintas unit kerja dan kemampuan berbicara di forum diskusi/rapat, dirasakan belum dianggap optimal penerapannya dalam pekerjaan.

Wajar saja jika karyawan PT Trubus Mitra Swadaya tidak menjadikan budaya belajar sebagai bagian dari perilaku mereka. Namun, menjadi tidak wajar jika karyawan tidak ingin meningkatkan kompetensinya. Peningkatan kompetensi salah satunya dilakukan dengan cara menjadikan dirinya sebagai seorang pembelajar yang efektif.

Bekerja sebagai anggota tim, dapat karyawan menyatukan kapabilitas intelektualnya dan keterampilannya lintas fungsi untuk memahami lingkungan tugas yang kompleks. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan untuk terus ditingkatkan sehingga tercapai perilaku belajar yang menjadi bagian dari budaya kerja di PT Trubus Mitra Swadaya dan dengan adanya saling memahami antar lintas fungsi, maka diharapkan akan tumbuh kebiasaan untuk menyikapi kesalahan bukan sebagai hal yang memalukan. Selain itu, kemampuan berbicara di forum diskusi/rapat pun

perlu mendapat perhatian. PT Tribus Mitra Swadaya dapat mengembangkan dan melatih *skill* karyawan sehingga karyawan mampu berbicara di forum diskusi/rapat.

PT Tribus Mitra Swadaya sudah memiliki visi dan misi organisasi serta struktur organisasi, namun belum memiliki budaya dan strategi organisasi. Hal inilah yang dinilai karyawan belum optimal karena perusahaan ternyata belum memiliki nilai-nilai budaya yang dianut organisasi. Oleh karena itu, sebaiknya PT Tribus Mitra Swadaya merumuskan budaya organisasi, dimana budaya belajar dimasukkan ke dalam salah satunya, yang nantinya akan dianut oleh seluruh karyawan. Selain itu, strategi perusahaan pun harus dirumuskan dan disosialisasikan dengan baik. Hal ini dilakukan agar dokumen didistribusikan dengan baik pada setiap unit kerja perusahaan.

### 3. Analisis Komponen Inovasi

Nilai presentase terbesar dari komponen inovasi 81,39 persen (jumlah dari sangat setuju 22,78 persen dan setuju 58,61 persen). Selebihnya, 12,50 persen karyawan menjawab kurang setuju dan tidak setuju 6,11 persen. Angka 81,39 persen menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menilai inovasi yang mereka lakukan dalam pekerjaan berada pada penilaian yang baik sekali.

Hasil penelitian ini menunjukkan mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan inovasi, seperti pengakuan inovatif dan inefisiensi dalam proses pelaksanaan pekerjaan, pengungkapan ide-ide baru yang bermanfaat, pengimplementasian hasil pemikiran pada proses kerja, sikap keterbukaan terhadap ide-ide baru rekan kerja, sikap proaktif dan berorientasi ke masa depan, jenis pekerjaan dalam kaitan dengan kreativitas dan inovatif, dirasakan sudah diterapkan dengan baik sekali. Namun, untuk aktivitas-aktivitas inovasi lainnya, seperti pengulangan cara melakukan proses pekerjaan, ide-ide baru yang membuahkan terobosan baru, ketepatan prediksi karyawan, dirasakan masih perlu lebih diperbaiki.

PT Tribus Mitra Swadaya perlu melakukan rotasi pekerjaan, sehingga karyawan tidak merasakan kejenuhan yang mengakibatkan penurunan pada kinerja karyawan. Selain itu, PT Tribus Mitra Swadaya juga perlu meng-*explore* ide-ide karyawan dalam tata cara pelaksanaan pekerjaan, sehingga di masa yang akan datang karyawan dapat merubah tata cara pelaksanaan agar pekerjaan tidak terasa membosankan bagi karyawan.

PT Tribus Mitra Swadaya harus mendukung manajemen sumberdaya manusianya dalam menerapkan manajemen pengetahuan karena manajemen pengetahuan tidak akan bermakna apabila tidak didukung oleh karyawan-karyawan yang kreatif dan inovatif, sehingga organisasi akan menjadi *stagnant* dan mati perlahan karena sulit melakukan perubahan.

### 4. Analisis Komponen *Knowledge*

Nilai presentase dari komponen *knowledge* 76,67 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 31,33 persen dan setuju 45,33 persen). Selebihnya, kurang setuju 15,33 persen dan tidak setuju 8,00 persen. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai baik sekali pemahaman *knowledge* dan di tempat kerjanya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa aktivitas yang berkaitan dengan komponen *knowledge*, seperti pemahaman karyawan akan kebutuhan informasi individu atau unit kerja sendiri, pemahaman karyawan akan kebutuhan informasi individu atau unit kerja lain dan pemahaman pada pengetahuan yang dibutuhkan oleh unit kerjanya serta pemahaman pengetahuan yang dibutuhkan unit kerja sendiri, dirasakan sudah dipahami karyawan dengan baik sekali.

Selebihnya, karyawan merasa tidak memahami pengetahuan yang dimilikinya. Pada penelitian ini tidak dilakukan penyamaan persepsi pengetahuan antara penulis dengan karyawan, sehingga mayoritas karyawan menyatakan tidak memahami pengetahuan yang dimilikinya. Saran untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya dilakukan penyamaan persepsi terlebih dahulu.

#### 5. Analisis Komponen Motivasi

Nilai presentase terbesar dari komponen motivasi 80,55 persen (jumlah antara sangat setuju 47,22 persen dan setuju 33,33 persen). Selebihnya, menjawab kurang setuju 13,89 persen dan tidak setuju 5,56 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa perilaku berbagi, belajar dan inovasi akan mendukung kinerja karyawan dan organisasi; dan berbagi informasi membuat pengetahuan karyawan bertambah sudah termotivasi dengan baik sekali. Selain itu, sikap tidak mengharapkan imbalan atas pengetahuan yang dibagikan; ketidaktahuan karyawan mengapa harus berbagi, belajar dan inovasi; anggapan bahwa perubahan tidak membuat karyawan menjadi lebih baik; dan ketidakmauan karyawan untuk berubah, hal-hal tersebut masih perlu dimotivasi agar hal-hal negatif tersebut tidak berkembang menjadi demotivasi karyawan.

PT Trubus Mitra Swadaya perlu memotivasi karyawan-karyawannya sehingga tidak berkembang menjadi demotivasi karyawan. Selain itu, PT Trubus Mitra Swadaya perlu menambah *reward* baik berupa pengakuan, penghargaan maupun insentif yang diterima karyawan sehingga dapat membangkitkan semangat kerja yang dapat mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan. Terakhir, PT Trubus Mitra Swadaya perlu merubah *mind set* karyawannya bahwa berbagi, belajar, dan inovasi diperlukan dalam pengembangan kompetensi diri dan bahwa perubahan itu memang diperlukan untuk beradaptasi dengan tuntutan global ataupun nasional.

#### 6. Analisis Komponen Komunikasi

Nilai presentase terbesar dari komponen komunikasi 89,45 persen (jumlah dari sangat setuju 27,78 persen dan setuju 61,67 persen). Selebihnya, nilai persentase kurang setuju 7,22 persen dan tidak setuju 3,33 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa kemampuan berkomunikasi tertulis dan lisan, kemampuan lawan bicara memahami hal-hal yang akan dikomunikasikan, pengenalan lawan bicara, mencari inti pesan yang disampaikan dalam berkomunikasi, dirasakan sudah memiliki komunikasi yang baik sekali. Hal lainnya seperti ketidaktahuan media yang tepat untuk menyalurkan hasil pemikiran, dirasakan perlu dicari media yang tepat agar tersedia media dalam menyalurkan hasil pemikiran karyawan dan juga tidak kalah penting

adanya sosialisasi tentang keberadaan media tersebut sehingga diketahui oleh seluruh karyawan.

Selama ini, PT Trubus Mitra Swadaya sudah memiliki beberapa media informasi seperti majalah Trubus, bundel Trubus dan buku-buku pertanian. Namun, media informasi tersebut bersifat umum (media tersebut berasal dari Yayasan Bina Swadaya), tidak bersifat internal. Sebaiknya PT Trubus Mitra Swadaya memiliki majalah internal yang dikhususkan bagi karyawan dan sebaiknya papan pengumuman yang sudah dimiliki dapat dipergunakan dengan optimal, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan lancar meskipun intensitas tatap muka sedikit. Selain itu, dengan intensitas tatap muka yang sedikit, perusahaan dapat menggunakan *tools* yang dapat digunakan untuk berkomunikasi melalui jaringan elektronik, di antaranya blog, wiki dan forum diskusi (*chatting, mailing-list* dan *newsgroups*).

#### 7. Analisis Komponen Manfaat

Dalam menerapkan manajemen pengetahuan, organisasi dan karyawan perlu mengetahui manfaat dari berbagi, belajar dan inovasi. Nilai presentase terbesar 88 persen (jumlah dari sangat setuju 36 persen dan setuju 52 persen). Selain itu, nilai presentase lainnya adalah kurang setuju 5,33 persen dan tidak setuju 6,67 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa manfaat dari belajar, berbagi dan inovasi sudah dirasakan manfaatnya oleh karyawan dengan baik sekali. belajar, berbagi dan inovasi bermanfaat bagi kinerja organisasi. Ketersediaan *best practice* merupakan manfaat utama belajar, berbagi dan inovasi. Manfaat lainnya adalah belajar dan berbagi dapat mempercepat proses pengambilan keputusan serta belajar dan berbagi dapat memenuhi kebutuhan kompetensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Hal lainnya seperti perilaku belajar, berbagi dan inovasi akan menghapus fungsi pelaksanaan di PT Trubus Mitra Swadaya, dirasakan karyawan tidaklah demikian, karena fungsi pelaksanaan di PT Trubus Mitra Swadaya justru dituntut untuk dapat lebih mengembangkan program-program pelatihan yang relevan dengan perubahan dan perilaku belajar, berbagi dan inovasi karyawan tersebut. Karyawan dapat merasakan manfaatnya dengan adanya program-program pelatihan yang relevan tersebut. Hendaknya, PT Trubus Mitra Swadaya belajar dari perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan konsep manajemen pengetahuan secara komprehensif, seperti Nokia dan Astra Graphia – Fuji Xerox. Beberapa *best practices* perusahaan tersebut dapat ditarik banyak pelajaran berharga mengenai latar belakang, *problem solving*, strategi penerapan dan evaluasi dari penerapan manajemen pengetahuan tersebut.

#### 8. Analisis Komponen Manajemen SDM

Birokrasi. Hasil penelitian menunjukkan nilai sub total birokrasi 61,11 persen (jumlah dari sangat setuju 21,11 persen dan 40 persen setuju). Selain itu, yang menjawab kurang setuju 21,11 persen dan 17,78 persen tidak setuju. Ini berarti karyawan menilai birokrasi di tempat kerjanya baik. PT Trubus Mitra Swadaya perlu mengaji ulang desain organisasinya apakah hirarkinya sesuai sehingga dapat menjadi organisasi berbasis pengetahuan.

Kepemimpinan. Aktivitas-aktivitas dalam sub total kepemimpinan, yaitu pimpinan sebagai panutan, pimpinan membimbing dalam pelaksanaan kerja, pimpinan langsung melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan berkaitan dengan pekerjaan dan pimpinan terbuka pada ide-ide baru, dirasakan karyawan sudah diterapkan dengan baik sekali. Kemudian hal yang menyangkut sub total kepemimpinan, yang masih perlu lebih dioptimalkan yaitu masih dirasakan oleh karyawan bahwa pimpinan tidak menyebarluaskan hasil pertemuan yang dihadapinya. Hal ini dapat dilihat dari nilai presentase kepemimpinan 78,66 persen (jumlah dari 21,33 persen sangat setuju dan 57,33 persen setuju). Selebihnya, memilih kurang setuju 16 persen dan 5,33 persen tidak setuju. Oleh karena itu, sebaiknya para pimpinan menyebarluaskan hasil pertemuan yang dihadapinya secara ringkas, sehingga karyawan dapat mengerti maksud atau inti dari hasil pertemuan tersebut.

Penempatan. Hasil penelitian menunjukkan nilai presentase penempatan 70 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 20 persen dan 50 persen setuju). Selebihnya, menjawab kurang setuju 23,33 persen dan 6,67 persen menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai penempatan di tempat kerjanya baik. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sangkala (2007), pentingnya *tacit knowledge* dalam seluruh pekerjaan di dalam ekonomi berbasis pengetahuan memiliki dampak kepada unit kerja manajemen sumberdaya manusia, utamanya dalam memilih dan menempatkan karyawan untuk tugas-tugas tertentu.

Secara keseluruhan, didapat nilai persentase terbesar dari Manajemen SDM, yaitu 71,85 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 21,11 persen dan setuju 50,74 persen). Nilai persentase lainnya adalah kurang setuju 18,52 persen dan tidak setuju 9,63 persen. Hal ini menunjukkan bahwa presentase manajemen SDM bernilai baik.

## 9. Analisis Komponen Teknologi

Nilai presentase terbesar 66,67 persen (sangat setuju 9,00 persen dan setuju 57,67 persen). Nilai presentase lainnya adalah kurang setuju 23 persen dan tidak setuju 10,33 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa hal-hal yang menyangkut teknologi umum (pemanfaatan komputer untuk mengetik, *browsing* informasi dan *email* serta rasio komputer 1:1) dan hal-hal yang menyangkut manfaat *cyber library* (*cyber library* sebagai “one stop information shopping place” dan *cyber library* dapat dimanfaatkan sesuai kebutuhan data dan informasi), dirasakan karyawan sudah dimanfaatkan dengan baik. Selebihnya, hal-hal yang menyangkut teknologi umum lainnya (kemampuan teknologi informasi dalam menjaga kerahasiaan informasi pekerjaan dan mengandalkan email dibanding pemakaian media komunikasi lainnya) dan hal-hal yang menyangkut manfaat *cyber library* lainnya (ketidaksesuaian isi *cyber library* dengan kebutuhan pekerjaan dan keperluan memasukkan data di *cyber library* untuk kebutuhan penelitian), dirasakan karyawan kemampuan teknologi belum berjalan dan belum digunakan dengan semestinya serta dirasakan karyawan bahwa data *cyber library* belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan penelitian.

Intensitas komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan PT Tribus Mitra Swadaya lebih banyak dilakukan secara lisan dibandingkan dengan menggunakan *email* karena

dianggap cukup efisien dan tetap menjaga suasana kekeluargaan. Namun, untuk karyawan yang berada di luar kantor, pimpinan perusahaan sebaiknya menggunakan fasilitas teknologi *email* agar komunikasi dapat berjalan lebih efisien. PT Trubus Mitra Swadaya belum memiliki *cyber library*. Karyawan mencari informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya dengan memanfaatkan *cyber library* milik Yayasan Bina Swadaya. Oleh karena itu, wajar saja karyawan belum merasakan isi *cyber library* sesuai kebutuhan pekerjaan dan belum optimal dalam pemenuhan kebutuhan penelitian.

#### 10. Analisis Komponen *Culture* (Budaya Organisasi)

Nilai presentase terbesar dari *culture* 67,01 persen (sangat setuju 21,40 persen dan setuju 45,61 persen). Selebihnya, nilai presentase kurang setuju 18,60 persen dan tidak setuju 14,39 persen.

Kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan nilai presentase kompetensi 80 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 13,33 persen dan 66,67 persen setuju). Selebihnya, menjawab kurang setuju 10 persen dan 10 persen menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai kompetensinya baik sekali. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa hal-hal yang menyangkut kompetensi yang dimiliki karyawan yaitu pemahaman tingkat kompetensi yang dibutuhkan pekerjaan, dinilai karyawan baik sekali. Namun, karyawan menilai bahwa tingkat kompetensi mereka tidak sesuai dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, PT Trubus Mitra Swadaya perlu memperhatikan kesesuaian tersebut, sehingga kompetensi yang dimiliki karyawan dapat dipakai dengan maksimal sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat dengan cermat kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Transparansi. Hasil penelitian menunjukkan nilai presentase transparansi 60 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 21,39 persen dan 38,61 persen setuju). Selebihnya, menjawab kurang setuju 21,94 persen dan 18,06 persen menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai transparansi di tempat kerjanya baik. PT Trubus Mitra Swadaya perlu memasukkan unsur transparansi dalam merumuskan budaya organisasi, agar transparansi tersebut menjadi bagian dari perilaku karyawan di setiap unit kerja PT Trubus Mitra Swadaya, sehingga *stakeholder* baik internal maupun eksternal dapat memperoleh informasi dengan mudah dan tepat waktu.

Kebersamaan. Hasil penelitian menunjukkan nilai presentase kebersamaan 78,67 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 24,67 persen dan 54 persen setuju). Selebihnya, menjawab kurang setuju 14 persen dan 7,33 persen menjawab tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan menilai kebersamaan di tempat kerjanya baik sekali. Berbagi bersama adalah tindakan yang lebih mudah diucapkan daripada dilakukan. Apalagi jika menyangkut *knowledge* dan apalagi jika kita sadar bahwa di dalam organisasi apapun akan terjadi *power play* yang dikaitkan dengan prinsip *knowledge is power* (Setiarso *et al.*, 2009).

Oleh sebab itu, wajar jika karyawan PT Trubus Mitra Swadaya menyatakan bahwa ada kekhawatiran apabila informasi yang mereka miliki diberikan kepada banyak orang akan mempengaruhi peran terhadap penguasaan informasi tersebut. Sehingga, PT Trubus Mitra Swadaya sebaiknya meningkatkan terus intensitas kerja dalam kelompok

bagi para karyawannya sehingga *knowledge* praktis dapat dibagi di dalam kelompok tersebut.

Secara keseluruhan, didapat nilai persentase terbesar dari budaya organisasi, yaitu 67,01 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 21,40 persen dan setuju 45,61 persen). Nilai persentase lainnya adalah kurang setuju 18,60 persen dan tidak setuju 14,39 persen. Hal ini menunjukkan bahwa presentase budaya organisasi dinilai baik oleh karyawan.

#### 11. Analisis Komponen Proses

Proses-umum. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan meyakini dan menilai bahwa dalam sub total proses-umum, yaitu relevansi data dan informasi yang tersedia dengan pekerjaan, ketersediaan kualitas data dan informasi untuk pelaksanaan pekerjaan, kesulitan akses informasi karena faktor kerahasiaan, ketepatan waktu tibanya data/informasi yang dibutuhkan dan penyebaran data/informasi dari setiap unit kerja secara tepat waktu ke unit kerja lainnya, seluruhnya masih perlu dioptimalkan agar dapat meningkatkan kualitas maupun aksesibilitasnya. Karyawan yang menyatakan kurang baik penerapannya 48,89 persen (jumlah dari sangat setuju 6,67 persen dan setuju 42,22 persen). Nilai persentase lainnya adalah kurang setuju 27,78 persen dan tidak setuju 23,33 persen.

Misi dan visi unit kerja. Pemahaman visi dan misi unit kerja dirasakan dan dinilai karyawan sudah dipahami dengan baik, sedangkan pemahaman keterkaitan pekerjaan yang dilakukan dengan visi dan misi unit kerja dirasakan dan dinilai karyawan belum dipahami. Hal ini terlihat dari nilai presentase terbesar, yaitu 65 persen (jumlah dari presentase sangat setuju 18,33 persen dan setuju 46,67 persen). Selain itu, nilai presentase kurang setuju 21,67 persen dan 13,33 persen tidak setuju.

Dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian, ada hal-hal yang dinilai karyawan perlu diperbaiki, yaitu sistem pengarsipan, karena sistem pengarsipan yang ada mempersulit karyawan dalam pencarian dokumen. Hal ini tidak sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sangkala (2007) bahwa penyimpanan dan mekanisme penemuan kembali pengetahuan yang efektif memungkinkan organisasi dengan cepat menemukan pengetahuan yang dicari. Supaya tetap bersaing, seyogyanya organisasi dapat menciptakan, menangkap dan menempatkan pengetahuan organisasi dengan cara yang lebih mudah. Oleh sebab itu, PT Tribus Mitra Swadaya perlu memperbaiki sistem pengarsipan yang ada, sehingga karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi yang dibutuhkan. Hal ini terlihat dari nilai persentase terbesar, yaitu 66,67 persen (jumlah nilai presentase sangat setuju 7,78 persen dan setuju 58,89 persen). Selebihnya, kurang setuju 20 persen dan 13,33 persen tidak setuju.

Pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat presentase pengambilan keputusan, yaitu sebesar 54,45 persen (jumlah presentase sangat setuju 15,56 persen dan setuju 38,89 persen). Nilai persentase lainnya adalah kurang setuju 23,33 persen dan tidak setuju 22,22 persen. Ini berarti proses pengambilan keputusan dirasakan dan dinilai baik. Namun, masih perlu diperbaiki dalam hal-hal sebagai berikut: pengambilan keputusan dilakukan secara individual tanpa didiskusikan dulu dengan pihak lain yang berkepentingan dan pengambilan keputusan tidak dilakukan melalui forum diskusi.

Manajemen informasi. Hasil penelitian menunjukkan nilai presentase dari manajemen informasi, yaitu 56,67 persen (jumlah presentase sangat setuju 16,67 persen dan setuju 40 persen). Sementara itu, 23,33 persen karyawan menyatakan kurang setuju dan 20 persen tidak setuju terhadap anggapan bahwa sudah diterapkannya manajemen informasi tersebut. Hal ini berarti perusahaan sudah mengelola manajemen informasi dengan baik. Namun, masih ada yang perlu diperbaiki dalam hal-hal sebagai berikut: kemudahan ditemukannya kembali informasi yang tersimpan di setiap unit kerja, pengklasifikasian sebagai pengguna informasi yang diproduksi unit kerja lain dan pengklasifikasian sebagai produsen informasi untuk unit kerja lain. Menurut Maholtra diacu Setiarso *et al.* (2009), banyak organisasi memiliki sistem informasi yang pada umumnya memakai model manajemen informasi untuk keperluan: (1) mengupayakan agar pangkalan data *knowledge* dan para pemiliknya secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan lingkungan eksternal; (2) memberitahukan kepada para karyawan atau anggota organisasi tentang perubahan-perubahan terakhir, baik dalam produk maupun prosedur untuk menghasilkan sebuah produk baru. Hal ini merupakan masukan untuk setiap unit kerja di PT Trubus Mitra Swadaya agar lebih mengoptimalkan fungsi manajemen informasi dan masuk untuk perusahaan untuk terus memperbaiki pengelolaan manajemen informasi.

Secara keseluruhan, total presentase proses terbesar, yaitu 56,28 persen (jumlah presentase sangat setuju 11,57 persen dan setuju 44,71 persen). Sementara itu, 24,12 persen karyawan menyatakan kurang setuju dan 19,61 persen tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa proses pada PT Trubus Mitra Swadaya sudah dianggap baik.

## 12. Analisis Komponen Suasana Kerja

Nilai presentase komponen suasana kerja 52,22 persen (jumlah presentase sangat setuju 12,22 persen dan setuju 40 persen). Nilai presentase lainnya adalah kurang setuju 41,11 persen dan tidak setuju 6,67 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian karyawan meyakini dan menilai bahwa lokasi setiap unit kerja strategis terhadap suasana kerja. Namun, daya dukung kualitas ruang kerja terhadap kinerja karyawan dan daya dukung ketersediaan sarana fisik, dinilai karyawan belum kondusif untuk bekerja dan belum mendukung proses berbagi pengetahuan yang dilakukan oleh karyawan.

## 13. Analisis Komponen Waktu Kerja

Nilai presentase waktu kerja 36,66 persen (jumlah presentase sangat setuju 12,22 persen dan setuju 24,44 persen). Nilai presentase lainnya adalah kurang setuju 48,89 persen dan tidak setuju 14,44 persen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa belum meratanya alokasi beban kerja di setiap unit kerja dirasakan dan dinilai kurang baik oleh karyawan. Namun, setiap karyawan memiliki kompetensi yang berbeda-beda sehingga perusahaan mengalokasikan beban kerja yang berbeda-beda pada setiap karyawan. Oleh karena itu, untuk menanggulangi hal ini, maka karyawan harus dapat meningkatkan kompetensinya. Hal ini dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang dianggap perlu yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan di PT Trubus Mitra Swadaya.

Analisis ukuran kuantitatif dilakukan untuk mengetahui frekuensi aktivitas-aktivitas yang karyawan lakukan yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan. Berdasarkan pada Tabel 16, didapat nilai presentase dari ukuran kuantitatif 42,78 persen (total dari presentase lima sampai dengan sepuluh kali 22,78 persen dan presentase lebih dari sepuluh kali 20 persen). Selebihnya karyawan menjawab tidak pernah 30 persen dan menjawab kurang dari lima kali 20 persen.

Tabel 15. Ukuran Kuantitatif

	Pertanyaan	Frekuensi (kali per tahun)				Total
		TP	<5	5-10	>10	
1	Frekuensi berbagi informasi kepada rekan-rekan kerja	0	5	12	13	30
2	Frekuensi keterlibatan dalam forum diskusi	3	8	11	8	30
3	Frekuensi kegiatan membaca altikel, buku, jurnal yang berkaitan dengan pekerjaan	6	4	10	10	30
4	Frekuensi keterlibatan dalam forum organisasi profesional yang berkaitan dengan pekerjaan	14	10	6	0	30
5	Frekuensi usulan untuk perubahan tata cara kerja yang diterima oleh pimpinan	11	14	1	4	30
6	Frekuensi <i>training</i> dalam negeri maupun luar negeri yang mendukung pekerjaan	20	8	1	1	30
	Jumlah	54	49	41	36	180
	Persentase	30,0	27,2	22,7	20,0	100
		0	2	8	0	

Keterangan:

TP = tidak pernah

< 5 = kurang dari lima kali

5-10 = lima sampai dengan sepuluh kali

> 10 = lebih dari sepuluh kali

Angka-angka ini menunjukkan bahwa besar tingkat aktivitas yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan berada pada presentase yang kurang baik. Hal ini terlihat pada 42,78 persen memilih jawaban antara lima sampai dengan sepuluh kali dan lebih dari sepuluh kali.

Hal ini mengindikasikan bahwa hanya karyawan dalam jumlah kecil saja yang menilai baik besar aktivitas di tempat kerjanya. Hal yang perlu dipertahankan adalah frekuensi berbagi informasi kepada rekan-rekan kerja, sedangkan hal-hal yang perlu ditingkatkan adalah frekuensi keterlibatan karyawan dalam forum diskusi; frekuensi kegiatan membaca artikel, buku, jurnal yang berkaitan dengan pekerjaan; frekuensi usulan untuk perubahan tata cara kerja yang diterima oleh pimpinan; dan frekuensi *training* dalam negeri maupun luar negeri yang mendukung pekerjaan.

Karyawan pada PT Trubus Mitra Swadaya memiliki persepsi yang berbeda terhadap penerapan manajemen pengetahuan yang mereka lakukan. Hal ini dapat dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik yang dimiliki setiap individu. Analisis penerapan manajemen pengetahuan dilakukan secara deskriptif dengan menggunakan tabulasi silang (*crosstab*).

Tabel 16. Persepsi Karyawan terhadap Manajemen Pengetahuan

Karakteristik Karyawan	Komponen Karakteristik Karyawan	Dalam Persentase (%)		
		Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju
Jenis Kelamin	Laki-laki	4	80	16
	Perempuan	0	100	0
Kelompok Usia	20-30 tahun	7,7	76,9	15,4
	31-40 tahun	0	90	10
Pendidikan Terakhir	41-50 tahun	0	85,7	14,3
	SMA/Sederajat	4,2	79,2	16,7
Masa Kerja	Sarjana	0	100	0
	0-5 tahun	5	85	10
	6-10 tahun	0	66,7	33,3
	11-15 tahun	0	100	0
	16-20 tahun	0	100	0
Unit Kerja yang Ditempati	21-25 tahun	0	66,7	33,3
	Umum dan HRD	0	81,8	18,2
	<i>Retail</i>	9,1	72,7	18,2
Masa Kerja	Akuntansi	0	100	0
	Pengadaan	0	100	0

### 1. Persepsi Karyawan Tentang Penerapan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil *crosstab* menunjukkan bahwa 4 persen karyawan laki-laki menyatakan sangat setuju bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, 80 persen setuju dan 16 persen kurang setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, sedangkan 100 persen karyawan perempuan menyatakan bahwa mereka setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan baik laki-laki maupun perempuan setuju bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik.

### 2. Persepsi Karyawan Tentang Penerapan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Kelompok Usia

Hasil *crosstab* menunjukkan 7,70 persen karyawan dengan usia 20 sampai dengan 30 tahun menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, 76,90 persen setuju dan 15,40 persen kurang setuju; 90 persen karyawan dengan usia 31 sampai dengan 40 tahun menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik dan hanya 10 persen saja yang menyatakan kurang setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik; 85,70 persen karyawan dengan usia 41 sampai dengan 50 tahun menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik dan 14,30 persen yang menyatakan kurang

setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik.

### 3. Persepsi Karyawan Tentang Penerapan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil *crosstab* menunjukkan 4,2 persen karyawan lulusan SMA/Sederajat sangat setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, 79,20 persen setuju dan 16,70 persen kurang setuju; 100 persen karyawan lulusan Sarjana menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan baik lulusan SMA/Sederajat maupun lulusan Sarjana menyatakan setuju bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik.

### 4. Persepsi Karyawan Tentang Penerapan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Masa Kerja

Hasil *crosstab* menunjukkan 5,00 persen karyawan dengan masa kerja kurang dari lima tahun menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, 85 persen setuju dan 10 persen kurang setuju; 66,70 persen karyawan dengan masa kerja antara enam sampai sepuluh tahun menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik; 100 persen karyawan dengan masa kerja 11 sampai dengan 15 tahun dan 16 sampai dengan 20 tahun menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, sedangkan karyawan dengan masa kerja 21 sampai dengan 25 tahun 66,7 persen menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik dan 33,30 persen menyatakan kurang setuju. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan dengan masa kerja mulai dari kurang dari lima tahun sampai dengan masa kerja 21 sampai dengan 25 tahun menyatakan setuju bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik.

### 5. Persepsi Karyawan Tentang Penerapan Manajemen Pengetahuan Berdasarkan Unit Kerja yang Sekarang Ditempati

Hasil *crosstab* menunjukkan 81,80 persen karyawan di unit kerja Umum dan HRD menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik, dan 18,20 persen kurang setuju; 9,10 persen karyawan di unit kerja *Retail* menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik dan 72,70 persen menyatakan setuju, 18,20 persen kurang setuju; 100 persen karyawan di unit kerja Akuntansi dan unit kerja Pengadaan menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di unit kerja Umum dan HRD, *Retail*, Akuntansi dan Pengadaan menyatakan setuju bahwa penerapan manajemen pengetahuan sudah baik.

#### IV. Kesimpulan

Tingkat penerapan manajemen pengetahuan secara keseluruhan dinilai dan dirasakan mayoritas karyawan berada pada penilaian yang baik. Berdasarkan komponen manajemen pengetahuan, satu komponen berada pada taraf kurang baik penerapannya, yaitu komponen waktu kerja. Enam komponen berada pada taraf baik, yaitu komponen belajar, MSDM, teknologi, *culture*, proses, dan suasana kerja. Selebihnya, (enam komponen manajemen pengetahuan) berada pada taraf penilaian yang baik sekali, yaitu komponen berbagi, inovasi, *knowledge*, motivasi, komunikasi dan manfaat. Tingkat aktivitas yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan adalah berada pada penilaian yang buruk. Berdasarkan aktivitas yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan pada PT Trubus Mitra Swadaya, tiga aktivitas dinilai baik, yaitu aktivitas berbagi informasi kepada rekan-rekan kerja per tahun, aktivitas keterlibatan dalam forum diskusi per tahun dan aktivitas kegiatan membaca artikel, buku, jurnal yang berkaitan dengan pekerjaan per tahun. Tiga aktivitas lainnya dinilai kurang baik, yaitu aktivitas keterlibatan dalam forum organisasi profesional yang berkaitan dengan pekerjaan dalam setahun, aktivitas dalam mengusulkan perubahan tata cara kerja yang diterima oleh pimpinan dalam setahun dan aktivitas *training* dalam negeri maupun luar negeri yang mendukung pekerjaan dalam setahun. Persepsi karyawan tentang manajemen pengetahuan berdasarkan karakteristik karyawan menunjukkan bahwa mayoritas karyawan menyatakan penerapan manajemen pengetahuan telah berjalan dengan baik.

#### V. Daftar Pustaka

- Batubara, F. H. 2005. Analisis Tingkat Penerapan Model Learning Organization pada Akademi Pimpinan Perusahaan [Tesis]. Jakarta: Program Pascasarjana, Universitas Indonesia. <http://www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=116582&lokasi=lokal> [18 November 2009].
- Cooper, D. R. and Pamela. S. S. 2006. Metode Riset Bisnis Ed. 9. PT Media Global Edukasi, Jakarta.
- Faqih, H. L. 2005. Penerapan Manajemen Pengetahuan pada PT Padutama *Technology System* [Tesis]. Jakarta: Program Pascasarjana, Universitas Indonesia. [http://www.lontar.ui.ac.id//file?file=digital/116378-Penerapan%20manajemen-Full%20text%20\(T%2021678\).pdf](http://www.lontar.ui.ac.id//file?file=digital/116378-Penerapan%20manajemen-Full%20text%20(T%2021678).pdf) [10 November 2009].
- Grover, V. and Thomas D. H. 2001. *General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda*. *Journal of Management Information Systems*, vol. 18, no. 1, pp 5-21. [http://www.slis.indiana.edu/faculty/hrosenba/www/1574/pdf/grover\\_km-research-agenda.pdf](http://www.slis.indiana.edu/faculty/hrosenba/www/1574/pdf/grover_km-research-agenda.pdf) [13 November 2009].
- Hardjana, A. M. 2001. *Training SDM yang Efektif*. Kanisius, Yogyakarta.
- Hylton, A. 2002. *Measuring and Assessing Knowledge-Value and the Pivotal Role of the Knowledge Audit*. [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/Measuring & Assessing K-Value & Pivotal Role of K-Audit.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/Measuring_%20Assessing_K-Value_%20Pivotal_Role_of_K-Audit.pdf) [28 Oktober 2009].

- Munir, N. 2008. *Knowledge Management Audit*. Sekolah Tinggi Manajemen PPM, Jakarta.
- Nasution, S. 2007. *Metode Research (Penelitian Ilmiah)*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sangkala. 2007. *Knowledge Management*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Setiarso, B., Nazir H, Triyono, Hendra S. 2009. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Suprapti, E. 2004. Analisis Tingkat Penerapan Manajemen Pengetahuan dalam Upaya Membangun Organisasi Berbasis Pengetahuan pada Direktorat Sumber Daya Manusia Bank Indonesia Kantor Pusat Jakarta [Tesis]. Jakarta: Program Pascasarjana, Universitas Indonesia. <http://www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=80027&lokasi=lokal> [28 Oktober 2009].
- Suryana, A. 2004. *Kiat dan Teknik Evaluasi Pelatihan*. Progres, Jakarta.
- Tjakraatmadja, J. N. and D. C. Lantu. 2006. *Knowledge Management: dalam Konteks Organisasi Pembelajaran*. Sekolah Bisnis dan Manajemen (SBM) Institut Teknologi Bandung, Bandung.
- Umar, H. 2003. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Walpole, R. E. 1997. *Pengantar Statistika Ed. 3*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.